

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШУЛЬГА АННА ЮРІЇВНА

Допускається до захисту:

Завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____Дороніна О.А.

« ____ » _____ 2025 р.

**РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЇ «КОНТРОЛЬ» В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Томчук О.В., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця - 2025

АНОТАЦІЯ

Шульга А. Ю. Реалізація функції «контроль» в системі управління підприємством. Спеціальність 073 Менеджмент. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі розглянуто сутність функції контролю як складової управлінського циклу, охарактеризовано її роль у системі управління підприємством ПП «БТУ-Центр». Проаналізовано особливості реалізації функції контролю на підприємстві, визначено проблемні аспекти та запропоновано шляхи їх удосконалення. Основна увага приділена взаємозв'язку контролю з іншими управлінськими функціями та впливу контролю на ефективність управлінських рішень.

Ключові слова: управління, контроль, управлінські функції, ефективність, ПП «БТУ-Центр».

59 с., 10 табл., 6 рис., дод., 44 джерела.

ABSTRACT

Shulha A. Yu. Implementation of the «Control» Function in the Enterprise Management System. Specialty 073 Management. Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The bachelor's qualification paper examines the essence of the control function as an integral part of the management cycle and describes its role in the management system of the private enterprise «BTU-Center». The features of implementing the control function at the enterprise are analyzed, problematic aspects are identified, and ways of their improvement are proposed. Special attention is given to the interrelation between control and other management functions, as well as the impact of control on the effectiveness of managerial decisions.

Keywords: management, control, management functions, efficiency, PE «BTU-Center».

59 pp, 10 tables, 6 figures, appendices, 44 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІЇ «КОНТРОЛЬ» В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Поняття та значення функції контролю в системі менеджменту підприємства.....	6
1.2. Класифікація видів контролю та їх характеристика.....	11
1.3. Організація процесу контролю на підприємствах хімічної та агротехнічної спеціалізації	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «БТУ-ЦЕНТР».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «БТУ-ЦЕНТР».....	22
2.2. Оцінка ефективності функції контролю на підприємстві.....	29
2.3. Виявлення проблем у реалізації функції контролю в діяльності ПП «БТУ-ЦЕНТР».....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ НА ПП «БТУ-ЦЕНТР».....	42
3.1. Напрями оптимізації системи контролю на підприємстві.....	42
3.2. Використання сучасних інформаційних технологій у системі контролю ПП «БТУ-ЦЕНТР».....	48
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	56
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності підвищення ефективності управління підприємствами в сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, що вимагає удосконалення контрольної функції менеджменту. Саме функція контролю дозволяє не лише своєчасно виявляти відхилення у виконанні запланованих показників, але й оперативно реагувати на них шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. ПП «БТУ-ЦЕНТР» є прикладом підприємства, для якого актуальність ефективного управління, зокрема контролю, є особливо високою у зв'язку з потребою забезпечення стабільного функціонування і розвитку.

Метою дослідження є визначення теоретичних основ та практичних особливостей реалізації функції «контроль» в управлінні підприємством ПП «БТУ-ЦЕНТР». Особлива увага приділяється аналізу існуючої системи контролю на підприємстві, виявленню її недоліків та обґрунтуванню шляхів її вдосконалення з урахуванням сучасних вимог до ефективного менеджменту.

Завдання дослідження:

- 1) розкритті сутності функції контролю як складової процесу управління підприємством;
- 2) аналізі існуючої системи контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР»;
- 3) виявленні проблем у реалізації контрольної функції;
- 4) розробці рекомендацій щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є управлінський процес на підприємстві ПП «БТУ-ЦЕНТР».

Предметом дослідження виступає функція контролю як елемент системи управління підприємством.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи контролю на підприємствах малого та середнього бізнесу, що функціонують в умовах постійної зміни економічного середовища. Отримані висновки сприяють ефективному управлінню та розвитку підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань, який включає 44 літературних найменування. Основний текст роботи викладено на 58 сторінках, робота містить 10 таблиць, 6 рисунків та додатки.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІЇ «КОНТРОЛЬ» В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття та значення функції контролю в системі менеджменту підприємства

Контроль – це систематичний процес спостереження, вимірювання, аналізу та оцінки фактичних результатів діяльності підприємства з подальшим порівнянням їх із запланованими показниками, з метою виявлення відхилень, визначення їх причин та прийняття управлінських рішень для їх усунення або мінімізації. Як функція менеджменту, контроль сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, підтримує стабільність і конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного середовища.

Згідно з класиками менеджменту – Г. Кунцом та Г. Вейріхом – контроль є безперервним і систематичним процесом, який полягає у встановленні стандартів, що виступають орієнтирами для оцінки діяльності підприємства, подальшому вимірюванні фактичних результатів роботи для визначення їх відповідності встановленим нормам, а також у коригуванні виявлених відхилень через прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє усувати недоліки, оптимізувати процеси і направляти діяльність підприємства у відповідність із запланованими цілями, створюючи тим самим основу для постійного вдосконалення та підвищення ефективності управління.

У своїй роботі «Management: A Global Perspective» Кунц та Вейріх наголошують, що ефективність контролю полягає не лише у виявленні відхилень, але й у забезпеченні цілеспрямованості всієї діяльності організації. Контроль сприяє підтримці високих стандартів якості, що, у свою чергу, дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентоспроможність. Саме завдяки такому поетапному та системному підходу контроль виступає як ключовий інструмент управління,

що забезпечує стабільність, прогнозованість та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі [5, с. 121].

П. Друкер розглядає контроль як набагато більше, ніж просто механізм перевірки або засіб покарання за відхилення від встановлених норм. Він підкреслює, що контроль є важливим інструментом самоуправління, який має на меті сприяти досягненню поставлених цілей підприємства. Замість того, щоб зосереджуватися виключно на виявленні помилок, контроль має допомагати керівникам і працівникам розуміти процеси, що відбуваються, аналізувати їхню результативність і виявляти можливості для постійного вдосконалення. Це перетворює контроль стає проактивним інструментом, що забезпечує стабільність і розвиток організації.

У цьому контексті контроль не слід розглядати як простий засіб фіксації помилок – це комплексний процес, який включає детальний аналіз результатів діяльності та пошук шляхів підвищення ефективності. Він відіграє важливу роль у формуванні активного впливу на управлінські процеси, що допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати гнучкість і конкурентоспроможність. Саме завдяки цьому контроль стає ключовим елементом стратегічного управління, що забезпечує постійне вдосконалення і стабільний розвиток організації в умовах динамічного сучасного ринку [3, с. 64].

С. Роббінс і М. Коултер у підручнику «Management» розглядають контроль як багатофункціональний інструмент менеджменту, який відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства. Вони підкреслюють, що контроль сприяє досягненню запланованих результатів, оскільки дозволяє менеджерам відстежувати хід виконання завдань і визначати, чи відповідає фактичний стан встановленим стандартам. Крім того, контроль дає змогу своєчасно ідентифікувати причини відхилень, що виникають у процесі діяльності, завдяки чому можна вжити необхідних заходів для їх усунення або мінімізації негативних наслідків.

Автори також акцентують увагу на тому, що контроль повинен бути не лише ефективним, але й відповідати низці важливих вимог. Зокрема, він має бути своєчасним, щоб інформація про відхилення надходила вчасно і дозволяла оперативно реагувати на проблеми. Релевантність контролю полягає в тому, що він повинен фокусуватися на найбільш значущих аспектах діяльності, що впливають на досягнення цілей організації. Зрозумілість і доступність інформації забезпечують легкість у прийнятті управлінських рішень, а економічна обґрунтованість означає, що витрати на контроль не повинні перевищувати вигоди від його впровадження [7, с. 543].

Українська дослідниця Л.М. Акімова вважає, що функція контролю в сучасному менеджменті зазнала суттєвих трансформацій через виклики цифровізації та глобалізації. Вона наголошує, що контроль вже не може бути звичайним механізмом перевірки, а повинен базуватися на принципах прозорості та відкритості, які забезпечують довіру серед усіх учасників управлінського процесу. Важливим аспектом сучасного контролю є активне використання аналітичних даних і цифрових технологій, що дозволяють більш точно і оперативно оцінювати стан діяльності підприємства. Такий підхід сприяє більш гнучкому та ефективному прийняттю управлінських рішень, підвищуючи якість управління на всіх рівнях організації.

В умовах турбулентного зовнішнього середовища контроль перестає бути лише інструментом оцінки виконання планів і стає ключовим елементом стратегічного управління. Завдяки своєчасному виявленню відхилень і аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, він дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Це робить контроль невід'ємною складовою ефективного управління, що забезпечує не лише стабільність, а й розвиток організації. Сучасний контроль забезпечує стабільність і розвиток бізнесу через проактивну реакцію керівництва [8, с. 76].

Контроль є невід'ємною складовою управлінського процесу, що тісно пов'язана з іншими його функціями — плануванням, організацією та

мотивацією. Він не функціонує окремо, а завершує повний цикл управління, забезпечуючи зворотний перегляд та оцінку досягнутих результатів. Саме через контроль відбувається перевірка ефективності виконання запланованих заходів, що дозволяє керівництву об'єктивно оцінити рівень досягнення поставлених цілей, виявити проблемні ділянки й оперативно реагувати на відхилення.

Однією з ключових умов ефективного контролю є наявність зворотного зв'язку, який гарантує своєчасне отримання достовірної інформації про стан справ у компанії. Це дає змогу швидко коригувати управлінські рішення, адаптувати стратегії до змін середовища та попереджати повторення помилок. У результаті система управління стає більш гнучкою, динамічною та здатною до саморегуляції, що сприяє підвищенню її ефективності та забезпечує стале функціонування підприємства. Загалом контроль виконує в менеджменті підприємства такі ключові функції:

- забезпечує досягнення запланованих цілей;
- дозволяє своєчасно виявити відхилення та їх причини;
- сприяє підвищенню відповідальності працівників;
- допомагає швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- забезпечує ефективне використання ресурсів;
- знижує рівень ризику прийняття неефективних рішень.

Для ефективного функціонування системи менеджменту підприємства важливо чітко визначити основні функції контролю, які забезпечують цілісність і результативність управлінських процесів. Таблиця 1.1 узагальнює ключові функції контролю, їхній зміст та роль у забезпеченні стабільності, адаптивності та ефективності діяльності підприємства. Представлені функції відображають комплексний підхід до організації контролю, що дозволяє не лише виявляти відхилення, але й своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищуючи якість управлінських рішень і відповідальність персоналу.

Таблиця 1.1 – Основні функції контролю в системі менеджменту підприємства

№	Функція контролю	Зміст функції
1	Досягнення запланованих цілей	Контроль сприяє реалізації стратегічних та оперативних цілей підприємства.
2	Виявлення відхилень та причин їх виникнення	Дозволяє своєчасно ідентифікувати проблеми та збої в управлінських процесах.
3	Підвищення відповідальності працівників	Забезпечує дисципліну, виконання обов'язків та управлінську підзвітність.
4	Адаптація до змін у зовнішньому середовищі	Підвищує гнучкість організації до економічних і технологічних змін.
5	Рациональне використання ресурсів	Контроль оптимізує використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів.
6	Зменшення управлінських ризиків	Знижує ймовірність помилок у прийнятті рішень завдяки регулярному аналізу.

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 8;]

Таким чином, аналіз основних функцій контролю в системі менеджменту підприємства показує, що контроль є ключовим механізмом для досягнення стратегічних і оперативних цілей, своєчасного виявлення та усунення відхилень, підвищення відповідальності персоналу, а також адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки раціональному використанню ресурсів і зниженню управлінських ризиків контроль забезпечує ефективність і стабільність діяльності підприємства, що є запорукою його конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах динамічного ринку.

У системі стратегічного управління контроль відіграє роль механізму стабілізації та адаптації. Завдяки ефективній системі контролю менеджмент підприємства має змогу не лише підтримувати поточну діяльність на високому рівні, але й прогнозувати майбутні загрози, формувати превентивні стратегії реагування. Контроль дозволяє інтегрувати внутрішню діяльність

підприємства з динамікою зовнішнього середовища, забезпечуючи сталість і гнучкість організаційної структури.

Отже, контроль у системі менеджменту є не просто технічною функцією, а стратегічним інструментом забезпечення успішності підприємства. Його значення зростає в умовах підвищеної конкуренції, нестабільності ринку та зростання вимог до якості управлінських рішень. Саме тому сучасний менеджмент має розглядати контроль не як завершальний етап управління, а як постійно діючий механізм, що формує основу для прийняття обґрунтованих і ефективних рішень. Таким чином, контроль стає ключовим фактором адаптації підприємства до динамічних змін і забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

1.2. Класифікація видів контролю та їх характеристика

Класифікація видів контролю та їх характеристика є ключовим аспектом ефективного управління, оскільки дозволяє систематизувати різноманітні форми контролю залежно від мети, часу проведення, об'єкта та суб'єкта впливу. Розмежування видів контролю за цими критеріями допомагає краще розуміти їхні функції, визначати оптимальні методи та строки здійснення контролю, а також відповідальних осіб. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення, покращувати аналіз і приймати ефективні управлінські рішення. Класифікація контролю охоплює кілька ключових категорій, які забезпечують ефективне і комплексне управління процесами в організації.

Контроль можна класифікувати за різними ключовими критеріями, що дає змогу впорядкувати його види залежно від часу здійснення, об'єктів впливу та суб'єктів, які беруть участь у контролі. Такий підхід сприяє глибшому розумінню ролі й функцій контролю в управлінській діяльності. Узагальнений огляд цих різновидів подано в таблиці 1.2.

Такий поділ сприяє глибшому розумінню ролі кожного виду контролю в управлінському процесі та допомагає вибрати найбільш ефективні методи контролю для забезпечення досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Це закладає основу для ефективного та системного управління в сучасних умовах, підвищуючи адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2 – Класифікація контролю за основними критеріями

Критерій класифікації	Види контролю	Характеристика
За часом здійснення	Попередній	Оцінка ресурсів і планів до реалізації, запобігання помилкам.
	Поточний	Контроль у процесі виконання, оперативне виявлення та усунення відхилень.
	Заключний	Після завершення діяльності — оцінка результатів і формування висновків.
За об'єктами	Фінансовий	Контроль витрат, прибутку, бюджету.
	Виробничий	Контроль процесу виробництва та якості.
	Управлінський	Оцінка управлінських рішень і стратегії.
За суб'єктами	Кадровий	Контроль роботи персоналу, дисципліни, мотивації.
	Внутрішній	Здійснюється працівниками підприємства (аудитори, керівники підрозділів).
	Зовнішній	Проводять зовнішні структури (державні органи, аудитори).

Джерело: узагальнено автором на основі [20; 22; 32; 33; 36]

Класифікація контролю за основними критеріями дозволяє комплексно охопити різні аспекти управлінського процесу, оскільки враховує час його здійснення, об'єкти впливу та суб'єктів, що беруть участь у контролі. Такий підхід сприяє більш повному розумінню ролі контролю в системі менеджменту та забезпечує його ефективне застосування в практичній діяльності. Це забезпечує більш ефективне планування, виконання та оцінку

діяльності підприємства, сприяючи своєчасному виявленню відхилень і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень для досягнення поставлених цілей. Завдяки такій систематизації контролю організація отримує міцну основу для підвищення своєї конкурентоспроможності та адаптації до змін у динамічному бізнес-середовищі.

За часом здійснення виокремлюють попередній, поточний та заключний контроль. Попередній контроль передбачає оцінку ресурсів, рішень та планів ще до їх реалізації. Він відіграє профілактичну роль, дозволяючи запобігти помилкам і неефективним рішенням. Як зазначає А.В. Семенова, попередній контроль охоплює процеси підготовки документів, перевірку кваліфікації персоналу, технічну та фінансову відповідність запланованих дій [32, с. 94-95]. Така форма контролю особливо актуальна на етапах планування нових проєктів чи запуску виробничих програм. Вона знижує ризики та підвищує ефективність подальших дій.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо під час реалізації управлінських рішень. Його метою є моніторинг ходу виконання операцій, виявлення відхилень у режимі реального часу та оперативне коригування дій. Поточний контроль дозволяє керівникам миттєво реагувати на загрози, підтримувати стабільність і запобігати ескалації помилок. За словами І.Б. Стефанюка, поточний контроль є основою ефективного менеджменту в умовах нестабільності середовища [36, с. 201]. Завдяки цьому контрольному етапу забезпечується узгодженість між планом і фактичними діями, що підвищує загальну результативність управлінського процесу.

Заклучний контроль (ретроспективний) виконується після завершення певного процесу або проєкту з метою оцінки кінцевих результатів. Він дозволяє визначити ефективність управлінських рішень, здійснити порівняння із запланованими результатами, провести аналіз помилок і сформулювати рекомендації на майбутнє. В.І. Литвиненко наголошує, що цей вид контролю має важливе аналітичне значення, оскільки сприяє вдосконаленню механізмів планування і прийняття рішень [22, с. 88]. Завершуючи управлінський цикл,

він створює основу для подальшого вдосконалення процесів і оновлення стратегій розвитку організації.

Об'єкти контролю охоплюють різні сфери діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити всебічний нагляд і регулювання процесів. Фінансовий контроль зосереджується на управлінні доходами, витратами, прибутком і інвестиціями. Виробничий контроль спрямований на перевірку технологічних процесів, якості продукції та раціонального використання ресурсів. Управлінський контроль оцінює ефективність організаційних рішень, стратегічне планування та реалізацію управлінських функцій, а кадровий контроль зосереджується на оцінці діяльності персоналу, дисципліні, мотивації та продуктивності праці.

Згідно з дослідженнями В.М. Сидоренка, кожен із видів контролю має свої специфічні методи та інструменти, що забезпечують комплексну діагностику стану організації. Фінансовий контроль використовує аналіз бухгалтерських даних та бюджетування, виробничий – моніторинг технологічних процесів і якості продукції, управлінський – оцінку ефективності прийняття рішень і реалізації стратегій, кадровий – аналіз діяльності персоналу, його дисципліни та мотивації. Такий підхід допомагає своєчасно виявляти проблеми, їх аналізувати та впроваджувати заходи для підвищення ефективності і конкурентоспроможності [33, с. 270].

За суб'єктами контролю розрізняють внутрішній і зовнішній контроль, які відіграють важливу роль у системі управління підприємством. Внутрішній контроль здійснюється силами самого підприємства – внутрішніми аудиторами, керівниками підрозділів або спеціально уповноваженими контролерами, що дає змогу швидко реагувати на відхилення та підтримувати ефективність. Зовнішній контроль проводять незалежні структури – державні органи, податкові служби, зовнішні аудитори, що гарантує об'єктивність оцінки та підвищує довіру партнерів і інвесторів. Такий поділ суб'єктів контролю забезпечує прозорість, відповідальність і стабільність управління.

О.А. Кириленко підкреслює важливість балансу між внутрішнім і зовнішнім контролем, наголошуючи на їхній взаємодоповнюваності як ключовому факторі ефективного управління [20, с. 160]. Внутрішній контроль забезпечує швидке реагування на проблеми, адаптивність до змін у внутрішньому середовищі підприємства та підтримує безперервність операційних процесів. Зовнішній контроль забезпечує незалежну оцінку, дотримання норм і підвищує довіру інвесторів і партнерів. Співпраця внутрішніх і зовнішніх контролерів забезпечує ефективне управління ризиками і стабільність підприємства.

Особливу увагу в сучасному менеджменті приділяють комплексним системам контролю. Наприклад, Р. С. Каплан і Д. П. Нортон запропонували модель Balanced Scorecard (BSC), яка дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники. Цей підхід забезпечує стратегічну орієнтацію контролю, дозволяючи вимірювати результативність не лише в межах фінансів, а й у сфері клієнтського задоволення, внутрішніх процесів та розвитку персоналу [4, с. 220]. Цей підхід поєднує кількісні й якісні показники, сприяє обґрунтованим рішенням керівників і підвищує прозорість управлінських процесів.

Balanced Scorecard особливо цінна для підприємств, які прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Вона формує системний підхід до контролю, визначаючи чіткі індикатори ефективності для кожного стратегічного напрямку розвитку. Завдяки інтеграції кількісних і якісних показників цей інструмент допомагає збалансувати інтереси різних підрозділів організації та сприяє формуванню культури результативності. У підсумку це підвищує прозорість управлінських процесів і дає змогу підприємству своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є ключовим фактором успішного функціонування в умовах сучасного ринку.

Основні відмінності між класичним та інтегрованим підходами до контролю відображають еволюцію управлінських практик у сучасних організаціях. Порівняння цих підходів допомагає зрозуміти, як змінилися

акценти у контролі – від традиційного зосередження на фінансових показниках до комплексної оцінки, яка включає стратегічні та нефінансові аспекти діяльності. Це дозволяє краще адаптувати контрольні механізми до потреб організації та підвищувати ефективність управління, що наочно демонструє таблиця 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняння класичного та інтегрованого підходів до контролю

Підхід до контролю	Основні характеристики	Приклади інструментів
Класичний	Орієнтація на фінансові показники, перевірка результатів.	Аудит, бухгалтерський облік
Інтегрований (BSC)	Врахування фінансових та нефінансових факторів, стратегічна орієнтація.	Балансована система показників (BSC), KPI, аналіз за зацікавленими сторонами

Джерело: узагальнено автором на основі [4]

Загалом класичний підхід до контролю зосереджений переважно на фінансових показниках і перевірці результатів, що забезпечує базовий рівень оцінки діяльності підприємства. Натомість інтегрований підхід враховує як фінансові, так і нефінансові фактори, використовуючи такі інструменти, як балансована система показників (BSC) та ключові показники ефективності (KPI). Це дозволяє керівництву більш стратегічно управляти процесами, забезпечуючи комплексний контроль і гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища. Таким чином, інтегрований підхід сприяє підвищенню ефективності та сталому розвитку організації.

Отже, класифікація контролю за різними критеріями дозволяє гнучко адаптувати його до потреб конкретного підприємства. Використання комбінації попереднього, поточного та заключного контролю забезпечує безперервність управлінського циклу. Поєднання внутрішніх і зовнішніх механізмів контролю сприяє забезпеченню прозорості, відповідальності та стабільності. А інтеграція сучасних систем, таких як Balanced Scorecard,

відкриває нові можливості для стратегічного контролю в умовах складного динамічного середовища. Це підвищує загальну ефективність управління і сприяє досягненню довгострокових цілей організації.

1.3. Організація процесу контролю на підприємствах хімічної та агротехнічної спеціалізації

Механізм реалізації контролю на підприємствах хімічної та агротехнічної спеціалізації повинен бути адаптований до специфіки галузі та враховувати її унікальні особливості, такі як сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов і високу динаміку ринкових факторів. Саме через ці чинники контролю необхідно впроваджувати гнучкі процедури, які забезпечують швидку реакцію на зміни, мінімізацію ризиків та ефективне використання ресурсів. Для цього механізм контролю об'єднує плановий, поточний і аналітичний контроль, що забезпечує комплексний моніторинг і підтримку стабільності підприємства в агросфері.

Контроль на хімічної та агротехнічної спеціалізації відіграє не лише роль інструменту оцінки результатів, а й є ключовим елементом стратегічного управління. За словами О.І. Мороза, механізм контролю в агросфері повинен поєднувати стандартні підходи з адаптованими інструментами, які враховують особливості галузі [25, с. 170]. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, контролювати ефективність операцій та забезпечувати стабільність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Цей підхід забезпечує баланс між управлінням і стратегічними цілями в нестабільних умовах.

Основні складові механізму контролю включають кілька взаємопов'язаних етапів, починаючи з планування контрольних процедур, яке визначає обсяги, строки та відповідальних за їх виконання. Встановлення чітких стандартів і нормативів слугує критеріями оцінки діяльності, що забезпечує об'єктивність контролю. Систематичний моніторинг виробництва дозволяє швидко виявляти відхилення від плану. Процес завершується

аналізом відхилень і прийняттям рішень для корекції та підвищення ефективності. Послідовність етапів механізму реалізації контролю на агропромисловому підприємстві подано на рисунку 1.1.

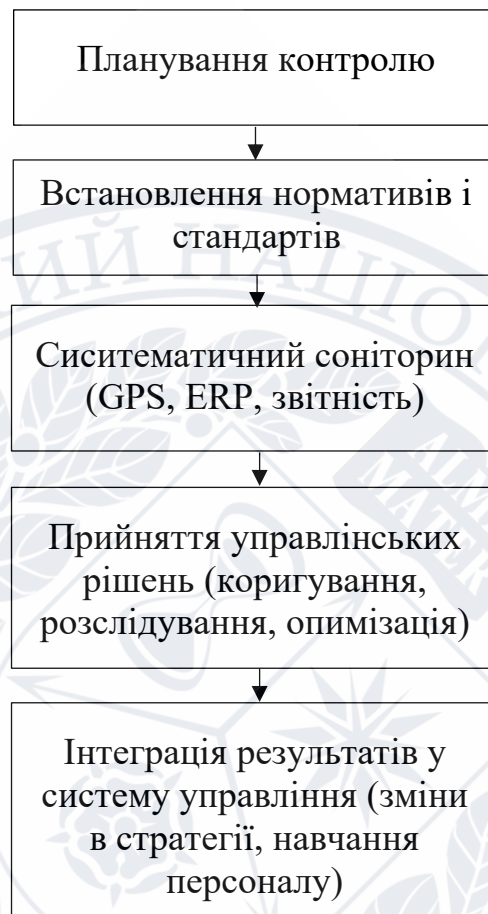


Рисунок 1.1 – Механізм реалізації контролю на агропромисловому підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [25;34;35]

Таким чином, механізм контролю на агропромисловому підприємстві базується на послідовній взаємодії ключових етапів, що забезпечують комплексний і об'єктивний моніторинг виробничих процесів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти відхилення, приймати ефективні управлінські рішення та підтримувати стабільність і розвиток підприємства в умовах галузевих особливостей. Впровадження цього механізму сприяє підвищенню загальної ефективності управління та адаптації до динамічних змін

зовнішнього середовища. Це робить контроль важливим інструментом не лише для оцінки результатів, а й для стратегічного розвитку агропідприємств.

Планування контрольних процедур є ключовим етапом у механізмі контролю, що забезпечує чіткість і послідовність у здійсненні контрольних заходів. Воно передбачає детальне визначення об'єктів контролю, тобто тих процесів і показників, які потребують регулярної перевірки та оцінки. Крім того, на цьому етапі визначаються відповідальні особи, які безпосередньо виконують контрольні функції, а також встановлюється періодичність проведення перевірок. Важливо також закласти критерії оцінки ефективності контрольних заходів, що дозволяє оцінити їх результативність і вчасно реагувати на виявлені відхилення.

У контексті агропромислового виробництва планування контролю охоплює широкий спектр важливих аспектів, які безпосередньо впливають на якість і своєчасність виконання виробничих операцій. До таких аспектів належать строки проведення сівби, правильність і своєчасність внесення добрив, контроль витрат пального, а також технічне обслуговування машин і обладнання. Врахування сезонності аграрного циклу та специфіки виробничих процесів дозволяє організувати контроль максимально ефективно, що сприяє своєчасному виявленню проблемних зон і мінімізації виробничих ризиків. Такий підхід значно підвищує загальну ефективність управління на підприємствах агропромислової сфери.

Встановлення стандартів і нормативів є наступним ключовим етапом, який передбачає розробку чітких базових показників, що служать орієнтирами для порівняння фактичних результатів діяльності підприємства [34, с. 310]. У агросфері це можуть бути норми врожайності, показники собівартості продукції, а також витрати ресурсів на одиницю площі. Як підкреслює Г.П. Ситник, наявність таких нормативних показників підвищує об'єктивність оцінки та дозволяє більш точно визначати ефективність виробничих процесів і своєчасно виявляти відхилення, що сприяє підвищенню загальної якості управління та оптимізації ресурсів.

Систематичний моніторинг у агропромислових підприємствах передбачає постійне відстеження ключових показників господарської діяльності для оперативного реагування на будь-які зміни. Сучасний контроль все більше базується на цифрових технологіях: ERP, GPS і автоматизованих системах збору даних [35, с. 121]. Використання цих інструментів підвищує швидкість і точність збору даних та мінімізує вплив людського фактору, що важливо для складних аграрних циклів. Як зазначає Є.А. Смирнов, інтелектуальні системи моніторингу підвищують ефективність управління ресурсами та стійкість виробництва в умовах невизначеності.

Аналіз відхилень є критичним етапом контролю, який базується на порівнянні планових і фактичних результатів діяльності. Виявлення розбіжностей вимагає від керівництва негайного реагування через проведення службових розслідувань, коригування ресурсного забезпечення або внесення змін у виробничі плани. Аналіз має враховувати економічні, організаційні, технічні та кадрові аспекти для глибшого розуміння причин відхилень і запобігання їх повторенню [42, с. 16]. За словами Чумаченка М. Г., така широка оцінка дає змогу підвищити ефективність управління підприємством і забезпечити його довгострокову стабільність.

Ефективність контролю в агропромисловій сфері суттєво зростає за умови його інтеграції з іншими ключовими функціями управління, такими як планування, облік і аналіз. Контроль не повинен розглядатися як ізольований процес, адже його результати мають безпосередньо впливати на прийняття як стратегічних, так і оперативних рішень підприємства. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемні ділянки, ефективно використовувати ресурси та підвищувати загальну результативність діяльності агропромислових підприємств. Для досягнення високої ефективності контролю необхідна активна участь керівництва, належна підготовка персоналу, чітке регламентування процедур і впровадження сучасних цифрових технологій автоматизації.

Особлива увага в агропромисловому секторі приділяється контролю у зонах із високим рівнем ризику, таких як зберігання продукції, ветеринарна безпека та технічна експлуатація сільськогосподарської техніки. Враховуючи специфіку цих сфер, важливо впроваджувати регулярні аудити, які дозволяють систематично перевіряти відповідність стандартам і виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах. Застосування систем страхування ризиків допомагає мінімізувати фінансові втрати у разі надзвичайних подій, а впровадження механізмів попередження НС підвищують безпеку й знижують ризик критичних ситуацій.

Долішній М. І. підкреслює, що для досягнення максимальної ефективності контролю в агропромисловості необхідно поєднувати традиційні форми нагляду з сучасними підходами ризик-менеджменту. Такий комплексний підхід не лише забезпечує оперативний контроль поточних операцій, але й дозволяє прогнозувати потенційні загрози, своєчасно вживаючи превентивні заходи для їх усунення. Впровадження цих методів є ключовим чинником стабільного розвитку підприємств аграрного сектору, адже сприяє мінімізації ризиків, підвищенню безпеки та ефективності виробництва, що особливо важливо в умовах постійних змін зовнішнього середовища і високої конкуренції на ринку [13, с. 230].

Отже, механізм реалізації контролю на підприємствах агропромислової сфери є складним багаторівневим процесом, який охоплює планування, моніторинг, аналіз та прийняття управлінських рішень. Його ефективність залежить від адаптованості до специфіки галузі, технологічного рівня підприємства, професійності персоналу та стратегічної зорієнтованості управління. Впровадження сучасних цифрових технологій і ризик-менеджменту значно підсилює цей процес. Тільки системний і проактивний підхід до контролю здатен забезпечити стабільний розвиток підприємств у конкурентному та ризикованому середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «БТУ-ЦЕНТР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Приватне підприємство «БТУ-ЦЕНТР» є одним із провідних виробників біологічних препаратів в Україні, що спеціалізується на розробці та виготовленні засобів для підвищення родючості ґрунтів, захисту рослин і стимуляції росту. Підприємство реалізує повний цикл виробництва – від наукових досліджень і лабораторних випробувань до промислового виготовлення, фасування та логістики продукції [29].

Компанія ПП «БТУ-ЦЕНТР» є провідним українським виробником біопрепаратів для аграрної галузі. Вона була заснована у 1999 році в місті Ладизин, Вінницька область, і з того часу значно розширила свою діяльність. Основний напрямок роботи компанії — розробка та виробництво біологічних продуктів для сільського господарства, які покликані покращувати стан ґрунтів та підвищувати врожайність культур.

Організаційно-правова форма та види діяльності «БТУ-ЦЕНТР» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Основні види діяльності компанії включають - 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції. Інші види діяльності включають (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальні організаційно-економічні відомості про ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "БТУ - ЦЕНТР "
Скорочена назва	ПП БТУ - ЦЕНТР "
Назва англійською	PRIVATE ENTERPRISE BTU-CENTER
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30165603

Дата реєстрації	28.01.1999
Розмір статутного капіталу	40 000 000.00 грн.
Види діяльності	10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах. 20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин. 20.15 Виробництво добрив і азотних сполук. 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів. 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту. 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. 47.76 Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах. 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [2; 10;]

Орієнтуючись на різнопланових споживачів – агрохолдинги, фермерські господарства, науково-дослідні установи та навчальні заклади – ПП «БТУ-ЦЕНТР» пропонує індивідуальні рішення, стабільну якість продукції та

науково обґрунтований підхід до біологізації агровиробництва. Завдяки впровадженню сучасних біотехнологій, ефективній стратегії управління й активній співпраці з вітчизняними та міжнародними партнерами підприємство впевнено зміцнює свої позиції як на українському, так і на зарубіжному ринках (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Джерело: узагальнено автором.

Дана схема демонструє ієрархічну структуру управління підприємством, що спеціалізується на виробництві та реалізації добрив. На чолі організації знаходиться директор, якому безпосередньо підпорядковуються ключові структурні підрозділи: виробничий відділ, відділ науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР), відділ маркетингу, фінансовий відділ та відділ контролю якості. Такий розподіл забезпечує ефективну координацію всіх бізнес-процесів — від розробки продукції до її просування на ринок і контролю відповідності стандартам.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПП «БТУ-ЦЕНТР» у 2022–2024 роках свідчить про стійке зростання та активне просування біотехнологічної продукції на міжнародні ринки. У цей період компанія підтримувала стабільні експортні поставки до країн Європейського Союзу, США та Азії, що підтверджує високий рівень попиту на її продукцію за кордоном. ПП «БТУ-ЦЕНТР» активно демонструвало свої інновації на міжнародних спеціалізованих виставках, зокрема Biofach (Німеччина),

Agrotech (Польща) та EuroTier (Німеччина), що зміцнило імідж бренду та сприяло новим експортним контрактам [10].

У 2024 році очікується приріст обсягів експорту на 10–15%, що пов'язано з упровадженням автоматизованої системи обліку й логістики, а також розширенням лінійки експортноорієнтованої продукції. Вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства відіграють модернізація виробничих потужностей, цифровізація внутрішніх процесів та впровадження новітніх біотехнологій. Це дозволяє ПП «БТУ-ЦЕНТР» зміцнювати свої позиції на міжнародному ринку та виходити на нові географічні напрямки. Основні техніко-економічні показники за 2022–2024 роки наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП «БТУ-ЦЕНТР» за 2022–2024 роки

№	Показник	Од. вим.	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	Темп приросту, %
1	Виручка від реалізації	тис. грн	166 996	234 429	265 000	+98 004	+58,7
2	Чистий прибуток	тис. грн	1 723	1 331	2 700	+977	+56,7
3	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	116 025	171 750	193 000	+76 975	+66,3
4	Валовий прибуток	тис. грн	23 145	23 679	30 000	+6 855	+29,6
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1 457	1 090	1 200	-257	-17,6
6	Продуктивність праці на 1 працівника	тис. грн	114,6	215,1	221,0	+106,4	+92,8
7	Середньомісячна заробітна плата	грн	8 578	12 793	13 900	+5 322	+62,1
8	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	64 175	81 282	85 000	+20 825	+32,5

9	Фондовіддача	грн/грн	2,17	2,40	2,55	+0,38	+17,5
---	--------------	---------	------	------	------	-------	-------

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації з [2; 10; 18; 29; 30]

Ознайомившись із фінансово-економічними показниками діяльності ПП «БТУ-ЦЕНТР» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок про поступове та стабільне зростання ефективності підприємства. Зокрема, виручка від реалізації продукції збільшилася з 166 996 тис. грн у 2022 році до 265 000 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 58,7 %. Це свідчить про успішне просування продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках, зростання попиту на біотехнологічні засоби та розширення партнерських зв'язків. Паралельно зростала і фондовіддача – з 2,17 грн/грн до 2,55 грн/грн, що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів.

Незважаючи на деяке зниження чисельності працівників у 2023 році, підприємству вдалося значно підвищити продуктивність праці – з 114,6 тис. грн до 221,0 тис. грн на одного працівника, що на 92,8 % більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про оптимізацію трудових ресурсів, автоматизацію процесів та вдалу кадрову політику, які стали ключовими факторами підвищення операційної ефективності [29]. Одночасно зросла і середньомісячна заробітна плата з 8 578 грн до 13 900 грн, що вказує на покращення мотивації персоналу та зміцнення соціальної відповідальності компанії перед працівниками, що позитивно впливає на загальний клімат в колективі і сприяє стабільності кадрів.

Фінансові результати підприємства підтверджують ефективність обраної стратегії розвитку, яка базується на інноваціях і раціональному використанні ресурсів. Чистий прибуток збільшився у 2024 році до 2 700 тис. грн, що на 56,7 % більше, ніж у 2022 році. Хоча собівартість продукції також зросла (на 66,3 %), валовий прибуток за аналізований період зріс на 29,6 %, що вказує на збереження прибутковості діяльності навіть в умовах підвищених витрат. У цілому результати свідчать про позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності ПП «БТУ-ЦЕНТР», зростання його

конкурентоспроможності та стійкість на ринку біотехнологічної продукції, що відкриває перспективи для подальшого розвитку і розширення.

Перш за все, для подальшого посилення конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках, підприємству варто продовжувати інвестувати у модернізацію виробничих потужностей. Це дозволить не лише підвищити обсяги випуску продукції, але й покращити її якість, знизити виробничі витрати та забезпечити більш гнучку адаптацію до потреб клієнтів. Особливу увагу слід звернути на автоматизацію процесів, що забезпечить оптимізацію використання ресурсів та скорочення часу на виготовлення продуктів. Крім того, впровадження сучасних цифрових технологій у виробничі та логістичні ланки дозволить підвищити прозорість і контроль за всіма етапами виробництва.

Важливо також посилити інвестиції у науково-дослідницьку діяльність і розробку нових біотехнологічних продуктів. Оскільки сектор біологічних засобів для агровиробництва динамічно розвивається, регулярне оновлення асортименту та впровадження інноваційних рішень допоможуть утримувати лідерство на ринку. Рекомендується розширити співпрацю з науково-дослідними установами як в Україні, так і за кордоном, що сприятиме прискоренню розробки ефективних препаратів та відкриватиме нові можливості для виходу на нові сегменти ринку. Системний розвиток наукових досліджень – запорука тривалого успіху підприємства [15, с. 348].

Для підтримання стабільного росту експорту необхідно приділити увагу розширенню географії збуту. Важливо активізувати роботу з новими ринками, особливо в країнах Азії, Африки та Латинської Америки, де спостерігається зростаючий попит на екологічно безпечні аграрні продукти. Варто розробити цільові маркетингові стратегії з урахуванням особливостей кожного ринку, зокрема локалізацію продукції, адаптацію рекламних матеріалів та участь у регіональних виставках і конференціях. Також потрібно налагодити співпрацю з місцевими партнерами для ефективного просування і підтримки продукту.

Кадрова політика та якість продукції взаємопов'язані й є ключовими складовими успішного розвитку підприємства. Підвищення кваліфікації персоналу, автоматизація процесів і мотивація працівників сприяють зростанню продуктивності та впровадженню інновацій, що безпосередньо впливає на якість продукції. Водночас удосконалення системи управління якістю, зокрема впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO, забезпечує довіру споживачів і відкриває нові можливості на ринках, де висока якість є пріоритетом. Контроль якості і зворотний зв'язок підтримують розвиток і конкурентність.

Для забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємству слід підтримувати оптимальний баланс між розширенням виробництва та контролем витрат, що є запорукою підвищення рентабельності та стабільності фінансових показників [10]. Постійний аналіз собівартості допомагає вчасно виявляти необґрунтовані витрати без зниження якості. Автоматизація й оптимізація виробництва сприяють економії без втрати продуктивності. Фінансування інновацій через гранти, кредити та інвестиції сприяє впровадженню нових технологій і збереженню конкурентоспроможності. Важливо мати надійних інвесторів для довгострокового розвитку.

Активізація зовнішньоекономічної діяльності вимагає постійного моніторингу глобальних ринкових тенденцій, змін у законодавстві торгівлі та вимогах до сертифікації продукції, що дозволить оперативно адаптувати бізнес-стратегії і зменшувати ризики, пов'язані з регуляторними обмеженнями. Для цього підприємству потрібно посилювати аналітику для точного прогнозування та гнучко керувати логістикою, щоб оперативно реагувати на зміни ринку. Впровадження антикризових сценаріїв і системи мінімізації ризиків забезпечить стабільність і розвиток навіть у складних умовах, створюючи надійну основу для довгострокового успіху.

Отже, ПП «БТУ-ЦЕНТР» є сучасним та динамічно розвиваючимся підприємством у сфері біотехнологій для агровиробництва, яке успішно поєднує інноваційні підходи з високими стандартами якості. Організаційна

структура компанії забезпечує ефективне управління і швидку адаптацію до ринку, що сприяє стабільному зростанню та посиленню позицій. Економічна діяльність поєднує розширення виробництва, оптимізацію витрат, впровадження технологій і контроль якості. Інвестиції в науку, розвиток персоналу та співпраця з науковцями стимулюють інновації й відкривають нові ринки, зміцнюючи позиції компанії

2.2. Оцінка ефективності функції контролю на підприємстві

Контроль є ключовим інструментом забезпечення стабільності та результативності управлінської діяльності на підприємстві. На ПП «БТУ-ЦЕНТР» система контролю представлена як комплекс взаємопов'язаних процедур, що охоплюють всі основні сфери діяльності – виробництво, фінанси, логістику, якість, кадри. Вона включає елементи попереднього, поточного та підсумкового контролю, що дозволяє забезпечувати як профілактику відхилень, так і їх аналіз і усунення. Це сприяє своєчасному виявленню проблем та підвищенню ефективності управління на всіх рівнях підприємства [31, с. 396].

Одним із вагомих переваг системи контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» є функціонування спеціалізованого відділу контролю якості, який забезпечує лабораторний супровід на кожному етапі виробничого процесу. Це дозволяє оперативно виявляти та усувати можливі відхилення від стандартів якості, що значно знижує ризики виробничих дефектів і підвищує загальну надійність продукції. Крім того, впровадження системи звітності щодо відхилень у сировинному та технічному забезпеченні забезпечує прозорість і своєчасний обмін інформацією між різними підрозділами підприємства, що сприяє координації дій і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим елементом модернізації системи контролю стало застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема облікових програм для фінансового та виробничого моніторингу. Завдяки цьому підприємство отримує можливість автоматизувати рутинні операції, зменшуючи людський

фактор і підвищуючи точність збору даних. Впровадження комбінованих моделей контролю, які поєднують традиційні методи з автоматизованими системами, значно підвищує гнучкість і ефективність управлінських рішень. Це сприяє швидкій адаптації до ринкових змін і підвищенню стабільності управління [36, с. 288].

Результати оцінки виявили низку недоліків у системі контролю, серед яких – низький рівень цифровізації управління логістичними витратами, слабка інтеграція даних між підрозділами через відсутність єдиної цифрової платформи, а також формальний характер аналізу відхилень у деяких відділах. Для кількісної оцінки ефективності контролю були використані індикатори, наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Індикатори оцінки ефективності функції контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР»

№	Показник	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2022, %
1	Кількість зафіксованих технологічних порушень	28	19	11	–60,7
2	Питома вага бракованої продукції, %	1,8	1,3	0,9	–50,0
3	Кількість інцидентів із порушенням строків	16	9	6	–62,5
4	Кількість аудитів/внутрішніх перевірок	12	16	21	+75,0
5	Використання цифрових інструментів (ERP, CRM)	частково	частково	повністю	–

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації [29].

На основі даних таблиці 2.2 можна констатувати позитивну динаміку у функції контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» за період 2022–2024 років. Кількість зафіксованих технологічних порушень знизилася на 60,7 % – з 28 випадків у 2022 році до 11 у 2024 році. Аналогічно, питома вага бракованої продукції зменшилася вдвічі – з 1,8 % до 0,9 %, що свідчить про покращення якості

виробничих процесів. Кількість інцидентів із порушенням строків також скоротилася на 62,5 %, що свідчить про підвищення відповідальності та організованості у роботі підприємства.

Водночас відзначається зростання кількості аудитів та внутрішніх перевірок на 75 % – з 12 у 2022 році до 21 у 2024 році, що підкреслює активну позицію підприємства у контролі за дотриманням стандартів і процедур. Важливо, що у 2024 році впроваджено повне використання цифрових інструментів (ERP, CRM), що є критично важливим для подальшого підвищення ефективності управління ресурсами і моніторингу виробництва. Однак, для максимізації результатів слід продовжити інтеграцію систем контролю у єдину платформу, що дозволить усунути існуючі розриви між підрозділами та оптимізувати процеси управління.

Для комплексної оцінки ефективності функції контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» доцільно використати інструмент стратегічного аналізу – SWOT-аналіз. Такий підхід дозволяє глибше оцінити як внутрішній потенціал системи контролю (її сильні та слабкі сторони), так і вплив зовнішнього середовища (можливості та загрози), що безпосередньо впливають на якість управлінських рішень. Врахування цих факторів допомагає чітко оцінити стан контролю і планувати його розвиток з урахуванням ресурсів і ринкових викликів. В умовах змін агробіосектору така оцінка набуває особливої важливості [39, с. 312].

Аналіз результатів показує, що до ключових сильних сторін можна віднести наявність системного підходу до контролю якості, регулярне проведення внутрішніх аудитів та впровадження цифрових інструментів. Водночас у структурі наявні і слабкі ланки – зокрема, недостатній рівень інтеграції даних між підрозділами та потреба в подальшій цифровій трансформації логістичних і фінансових процесів. Перспективними напрямками розвитку є впровадження ERP-системи, посилення функцій внутрішнього аудиту та адаптація до міжнародних стандартів. Основні ризики

– зміни законодавства, ринкова нестабільність і перебої з постачанням. Відповідні результати SWOT-аналізу узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз функції контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Власний відділ контролю якості	Низька цифровізація логістики
Впровадження лабораторного супроводу	Фрагментарність інформації між відділами
Підвищення частоти внутрішніх аудитів	Відсутність системного аналізу витрат
Можливості	Загрози
Впровадження повної ERP-системи	Втрата контролю за витратами при масштабуванні
Створення єдиного цифрового порталу	Помилки через людський фактор

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації [30].

Результати SWOT-аналізу функції контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» виявляють як сильні, так і слабкі сторони, які мають безпосередній вплив на ефективність управління підприємством. До основних сильних сторін належать наявність власного відділу контролю якості, впровадження лабораторного супроводу для перевірки продукції, а також зростання частоти внутрішніх аудитів. Ці фактори свідчать про системний підхід до забезпечення якості та постійне прагнення до покращення внутрішніх процесів, що є основою для підвищення ефективності контролю та подальшого розвитку управління.

Водночас, аналіз слабких сторін демонструє суттєві проблеми, які потребують уваги. Низький рівень цифровізації логістичних процесів призводить до зниження оперативності управлінських рішень, а фрагментарність інформації між різними відділами створює перешкоди для узгодженого аналізу та контролю. Відсутність системного аналізу витрат також ускладнює оптимізацію ресурсів, що може впливати на фінансову стабільність підприємства. Усунення цих недоліків є критичним для

підвищення прозорості процесів і забезпечення цілісного підходу до управління, що підвищить загальну результативність підприємства.

Ключовими можливостями для розвитку функції контролю на підприємстві є впровадження повної ERP-системи, що дозволить інтегрувати всі основні бізнес-процеси та підвищити рівень автоматизації. Створення єдиного цифрового порталу забезпечить централізацію інформації і покращить взаємодію між підрозділами, що сприятиме оперативності управлінських рішень [44, с. 344]. Водночас важливо враховувати потенційні ризики, які можуть вплинути на ефективність контролю. Підприємству необхідно враховувати ризики й активно використовувати ці можливості для стабільного розвитку контролю та підвищення ефективності роботи.

Ефективна функція контролю є невід'ємною складовою системи стратегічного управління підприємством. Вона забезпечує постійний моніторинг і оцінку виконання стратегічних цілей, своєчасне виявлення відхилень і впровадження коригувальних заходів. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільність операційної діяльності та гнучко реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, що виникають у процесі розвитку організації. Інтеграція контролю зі стратегією управління сприяє підвищенню прозорості процесів, оптимізації ресурсів і зниженню ризиків, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Функція контролю має бути адаптивною до змін зовнішнього середовища, яке постійно трансформується під впливом економічних, технологічних, соціальних та регуляторних факторів. Це вимагає гнучкості у методах збору та аналізу інформації, оновлення процедур і впровадження сучасних цифрових інструментів для швидкого реагування на нові виклики. Постійне вдосконалення контролю забезпечує своєчасне виявлення ризиків і використання можливостей для підвищення ефективності управління. Динамічність контролю забезпечує швидке реагування на загрози та можливості в мінливому середовищі [40, с. 250].

Процес інтеграції функції контролю в загальну систему управління підприємством ПП «БТУ-ЦЕНТР». Він демонструє взаємозв'язок між основними підсистемами контролю та іншими структурними підрозділами, що забезпечує ефективне планування, моніторинг і коригування управлінських рішень. Така інтеграція сприяє підвищенню прозорості процесів, своєчасному виявленню відхилень та оперативному реагуванню на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища ілюструє рисунок 2.2.

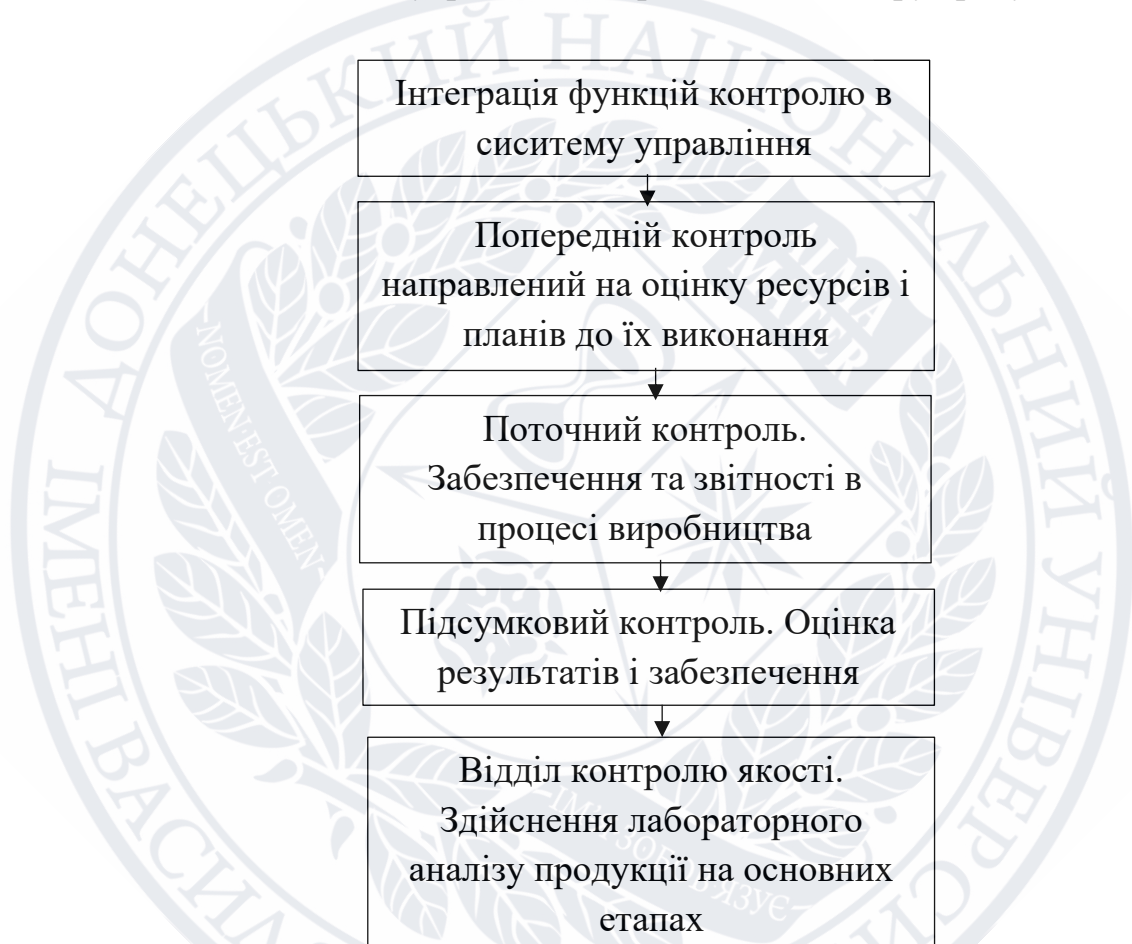


Рисунок 2.2 – Інтеграція функції контролю в систему управління підприємством ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Джерело: сформовано автором.

Проведена оцінка ефективності функції контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» засвідчила, що підприємство має сформовану багаторівневу систему контролю, яка охоплює як виробничі, так і адміністративні процеси. Наявність власного відділу контролю якості, впровадження лабораторного супроводу та

регулярних перевірок сприяє зменшенню технологічних порушень, підвищенню якості продукції та стабільності внутрішніх процесів. Аналіз показав позитивну динаміку основних контрольних індикаторів, зокрема зниження браку та зростання кількості аудитів. Функцію контролю варто посилити шляхом інтеграції з управлінням і цифровими технологіями.

Водночас система контролю потребує удосконалення, зокрема в частині цифровізації логістичних і фінансових операцій, інтеграції інформаційних потоків між підрозділами, впровадження сучасних ERP-рішень. Інтеграція контролю в загальну систему управління має відбуватися не лише на рівні технічного супроводу, але й стратегічного управління. Це дозволить покращити якість управлінських рішень, підвищити гнучкість підприємства та забезпечити його стійкість у динамічному ринковому середовищі, створюючи умови для своєчасного реагування на виклики та ефективного використання наявних ресурсів [38, с. 328].

Отже, функція контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» виконує ключову роль у забезпеченні стабільної роботи підприємства, але потребує подальшого розвитку у напрямку цифровізації, інтеграції та аналітичного супроводу. Впровадження сучасних ІТ-рішень, підвищення прозорості звітності та поглиблений аналіз відхилень можуть суттєво підвищити ефективність управління. Посилення контролю через автоматизацію процесів і централізацію інформації сприятиме більш оперативному прийняттю рішень і зниженню ризиків. Такий підхід створює основу для стабільного розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції та динамічних ринкових змін.

2.3. Виявлення проблем у реалізації функції контролю в діяльності ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Ефективна функція контролю відіграє ключову роль у забезпеченні як стратегічного, так і оперативного управління підприємством, оскільки вона дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників, аналізувати причини їх виникнення та впроваджувати коригувальні заходи. Проте

проведений аналіз функції контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» виявив низку системних і організаційних проблем, які перешкоджають максимальному використанню її потенціалу [27, с. 185]. До основних проблем належать низький рівень цифровізації, розпорошеність інформації між відділами та відсутність аналізу витрат ускладнює рішення й гальмує розвиток.

Однією з головних проблем у функціонуванні системи управління на ПП «БТУ-ЦЕНТР» є відсутність єдиної електронної системи управління ресурсами (ERP). Така система відіграє ключову роль в інтеграції різних напрямів діяльності підприємства – фінансової, виробничої, логістичної та інших. Відсутність єдиної платформи ускладнює об'єднання інформації в єдину базу, що призводить до розпорошеності даних, зниження оперативності в прийнятті рішень і неможливості ефективного стратегічного аналізу. Через це керівництво має нестачу узгодженої та актуальної інформації для контролю й планування, що ускладнює швидке реагування на ринкові зміни [22, с. 103].

Впровадження ERP-системи стало б важливим кроком для підвищення ефективності управлінського контролю, оскільки вона виступає як інтегровальний елемент, що забезпечує автоматизацію обліку та узгоджене управління всіма ресурсами підприємства. Така система пришвидшує обробку даних і виявляє приховані відхилення, які традиційно можуть залишатися непоміченими. Це сприяє швидкому реагуванню на ризики, оптимізації витрат і підвищенню прозорості управління. Ключові проблеми ефективності контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні проблеми реалізації функції контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР»

№	Проблема	Рівень значущості	Вплив на ефективність	Необхідність усунення
1	Відсутність ERP-системи	Високий	Високий	Терміново

2	Недостатня інтеграція управлінського і фінансового контролю	Високий	Середній	Висока
3	Брак автоматизації моніторингу КРІ	Середній	Середній	Висока
4	Відсутність системного зворотного зв'язку	Середній	Високий	Середня
5	Відсутність контролю за інноваційними проєктами	Високий	Високий	Терміново

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації [2].

Таким чином, ключовими проблемами, що суттєво впливають на ефективність функції контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР», є відсутність ERP-системи та недостатній контроль за інноваційними проєктами. Ці питання мають високий рівень значущості і створюють суттєві перепони для оперативного управління і прийняття виважених рішень. Їх вирішення є пріоритетним для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Також помітними є проблеми з інтеграцією управлінського і фінансового контролю та низька автоматизація моніторингу ускладнюють комплексний аналіз підприємства.

Відсутність системного зворотного зв'язку погіршує якість контролю та уповільнює процес вдосконалення управлінських процедур. Усунення цих недоліків потребує невідкладного впровадження сучасних цифрових технологій і комплексного підходу до організації контролю. Важливо також забезпечити регулярний аналіз отриманих даних для своєчасного коригування стратегій. Впровадження таких заходів створить основу для безперервного вдосконалення процесів управління. Це дасть змогу підвищити прозорість управління, покращити своєчасність реагування на ризики, а також зростити загальну ефективність діяльності підприємства в умовах динамічного ринку.

Автоматизація оцінки ключових показників ефективності (КРІ) персоналу є необхідною для забезпечення прозорого та об'єктивного

відстеження результатів роботи співробітників [37, с. 190]. Без систематичного і точного вимірювання показників ускладнюється справедлива система преміювання та мотивації, що негативно впливає на розвиток професійних навичок і загальну продуктивність колективу. Впровадження автоматизованих інструментів підвищить ефективність контролю і створить умови для стимулювання персоналу до досягнення кращих результатів, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Недостатній рівень зворотного зв'язку між функціями контролю і управління перешкоджає ефективному реагуванню на виявлені під час перевірок відхилення. Відсутність чітких алгоритмів і механізмів для трансформації результатів контролю в конкретні управлінські рішення призводить до того, що багато проблем залишаються невирішеними, а можливості для вдосконалення процесів не реалізуються. Це знижує оперативність і якість управління, послаблює контрольні функції та уповільнює розвиток підприємства, обмежуючи його адаптивність у сучасних умовах.

Окремо слід відзначити брак стратегічного контролю за інноваційними проектами, що реалізуються на підприємстві. Хоча наукові розробки та нові препарати активно впроваджуються, система контролю здебільшого зосереджена на формальній звітності, без комплексної оцінки їх відповідності довгостроковим стратегічним цілям. Відсутність аналізу ризиків і динамічних показників у цій сфері обмежує можливості підприємства для своєчасного коригування курсів розвитку, що знижує ефективність інноваційної діяльності та загальну конкурентоспроможність, стримуючи подальше зростання і розвиток на ринку [17, с. 212].

Логічна послідовність взаємозв'язків між основними проблемами функції контролю та їх управлінськими наслідками на підприємстві представлена на рисунку 2.3. Відсутність єдиної ERP-системи спричиняє розрізненість і неповноту даних, що ускладнює формування цілісної картини

діяльності підприємства, а це, в свою чергу, унеможливорює оперативне реагування на проблеми. Через це інформація, яка використовується для звітності, часто містить помилки або є неповною, що негативно впливає на якість управлінських рішень і призводить до неефективного контролю за ресурсами та процесами, послаблюючи загальну конкурентоспроможність підприємства.

Ця схема чітко ілюструє, що недостатність інтегрованих інформаційних систем є однією з ключових причин проблем у системі контролю. Впровадження ERP-системи дозволить об'єднати дані з різних напрямків діяльності підприємства, підвищити точність і своєчасність звітності, а також забезпечити більш ефективний аналіз та прийняття рішень, що сприятиме більш гнучкому управлінню процесами. Таким чином, візуалізація підкреслює важливість комплексного підходу до цифровізації управління задля зміцнення контролю та підвищення загальної ефективності підприємства, створюючи передумови для його стабільного розвитку на ринку.



Рисунка 2.3 – Логічна схема взаємозв'язку проблем функції контролю та управлінських наслідків

Джерело: сформовано автором.

Тому. аналіз реалізації функції контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» дозволив виявити низку важливих проблем, які перешкоджають ефективному управлінню. Зокрема, основними бар'єрами є відсутність єдиної ERP-системи,

слабка інтеграція між управлінським, фінансовим і виробничим контролем, недостатній розвиток цифрових інструментів для моніторингу персоналу та стратегічного управління, що суттєво ускладнює координацію діяльності підприємства. Ці проблеми викликають фрагментарність даних, непрозору звітність, затримки у реагуванні та знижують ефективність управління, що впливає на конкурентоспроможність компанії.

Систематизація та візуалізація проблем за допомогою логічної схеми показали, що більшість труднощів є взаємопов'язаними і мають системний характер, що потребує комплексного підходу до їх вирішення. Для їх подолання необхідно здійснити комплексну трансформацію функції контролю, орієнтовану на цифровізацію, посилення внутрішньої координації між підрозділами, удосконалення системи зворотного зв'язку та стратегічного аналізу, що дозволить підвищити оперативність прийняття рішень. Ці заходи підвищать гнучкість управління, знизять ризики та покращать контроль, забезпечуючи сталий розвиток підприємства.

Для підвищення ефективності функції контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» необхідно впровадити єдину ERP-систему, яка інтегрує ключові напрями діяльності підприємства – фінансовий, виробничий, логістичний та управлінський контроль, що забезпечить централізацію даних, точність звітності та комплексний аналіз показників. Автоматизація моніторингу KPI підвищить об'єктивність оцінки, мотивацію і продуктивність персоналу. Потрібно вдосконалити зворотний зв'язок між контролем і управлінням, створити алгоритми для управлінських рішень і посилити стратегічний контроль інновацій через оцінку ризиків і відповідність цілям [24, с. 260].

Отже, виявлені проблеми свідчать про нагальну потребу в комплексному оновленні і вдосконаленні підходів до функції контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР». Для підвищення ефективності управління потрібно впровадити цифрові технології, що автоматизують збір і аналіз даних, підвищуючи прозорість і швидкість контролю. Важливо інтегрувати управлінський і фінансовий контроль, автоматизувати оцінку персоналу та

базувати стратегічне управління інноваціями на аналізі ризиків. Такий підхід забезпечить швидке реагування на ринкові виклики і зміцнить конкурентні позиції для сталого розвитку підприємства.



РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ НА ПП «БТУ-ЦЕНТР»

3.1. Напрями оптимізації системи контролю на підприємстві

З огляду на виявлені проблеми у функціонуванні контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР», ключовим завданням є побудова оновленої, ефективної системи управління, яка поєднує сучасні цифрові технології, стандартизовані процедури та стратегічну аналітику. Концепція Balanced Scorecard підкреслює, що контроль не повинен бути виключно інструментом оперативного реагування, а має виступати складовою стратегічного управління, впливаючи на всі рівні ухвалення рішень [4, с. 120]. Такий підхід забезпечує не лише контроль поточних показників, а й коригувати їх відповідно до стратегії, забезпечуючи швидке реагування.

Одним із першочергових напрямів оптимізації є впровадження ERP-системи, яка забезпечує інтеграцію всіх ключових бізнес-процесів – фінансів, виробництва, персоналу, логістики – в єдину цифрову екосистему. Завдяки цьому створюється централізована інформаційна база, що забезпечує актуальні й узгоджені дані для всіх підрозділів підприємства. Це знижує ризики, скорочує дублювання та час обробки даних, забезпечуючи швидку реакцію на зміни. ERP-системи створюють дашборди з KPI для стратегічного контролю, покращують координацію, точність і швидкість управлінських рішень [1, с. 364].

Другим важливим напрямом модернізації системи контролю є формалізація контрольної функції шляхом розробки чітких внутрішніх регламентів, положень та структури відповідальності. Упорядкована система контролю з чітким розмежуванням повноважень і відповідальності дозволяє мінімізувати хаотичність у діях персоналу, знизити суб'єктивізм в оцінках, уникнути дублювання зусиль і суперечностей між підрозділами. Стандартизація процедур забезпечує єдине бачення, прозорість і дисципліну в

контролі [26, с. 40]. Внутрішні положення і ERP забезпечують швидкий контроль і управління.

Напрямки оптимізації системи контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» наведені у таблиці 3.1, які ґрунтуються на попередньому аналізі проблем, що стримують ефективність управлінських процесів. Виявлені недоліки в контролі свідчать про потребу у впровадженні чітких регламентів, цифрових рішень та підвищенні обізнаності персоналу. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення прозорості, відповідальності та управлінської культури підприємства.

Таблиця 3.1 – Напрями оптимізації контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР»

№	Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний ефект
1	Відсутність єдиної бази даних	Впровадження ERP	Прозорість і інтеграція інформації
2	Відсутність чітких регламентів	Розробка положення про внутрішній контроль	Підвищення відповідальності та точності
3	Неавтоматизований аналіз KPI	Встановлення цифрової системи оцінки	Оперативний контроль персоналу
4	Низька обізнаність працівників у контролі	Тренінги з управлінського контролю	Підвищення кваліфікації
5	Відсутність стратегічної інтеграції контролю	Створення дашбордів та аналітичних панелей	Стратегічна орієнтованість рішень

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації [29].

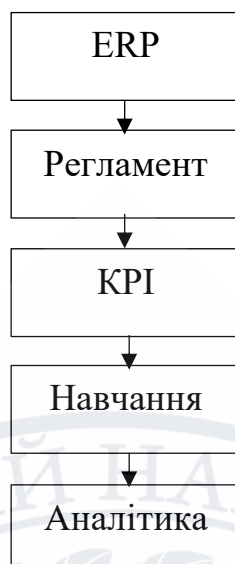
Таким чином, для ефективного функціонування системи контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» необхідний комплексний підхід, який включає впровадження сучасних технологічних рішень, стандартизацію процедур та підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження ERP-системи дозволить створити єдину інформаційну базу, що забезпечить прозорість і інтеграцію даних між усіма підрозділами підприємства. Це значно знизить ризики, пов'язані з людським фактором, усуне дублювання операцій та прискорить

доступ до актуальної інформації для прийняття управлінських рішень, що підвищить загальну ефективність контролю та якість управління.

Поряд з цим важливо розробити чіткі регламенти внутрішнього контролю, які встановлять єдині стандарти роботи та розподіл відповідальності серед співробітників. Формалізація процесів підвищить дисципліну та точність виконання контрольних функцій, зменшуючи суб'єктивність при прийнятті рішень. Підвищення кваліфікації працівників через регулярні тренінги, семінари та залучення зовнішніх експертів сприятиме підвищенню професійного рівня і відповідальності персоналу, що в цілому посилить ефективність управлінського контролю [44, с. 380]. Забезпечить стабільність контролю і послідовність виконання.

Впровадження автоматизованої системи моніторингу ключових показників ефективності (KPI) з інтеграцією аналітичних панелей (дашбордів) дозволить оцінювати результати діяльності працівників у режимі реального часу і проводити глибокий аналіз управлінських рішень. Візуалізація даних допоможе менеджерам своєчасно виявляти відхилення, приймати обґрунтовані рішення та активно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища. Такий проактивний контроль підвищить гнучкість управління, посилить конкурентоспроможність і сприятиме сталому розвитку підприємства [41, с. 310].

Модель інтегрованої системи управлінського контролю на підприємстві, що поєднує ключові елементи для підвищення ефективності управління. Впровадження ERP-системи забезпечує централізований збір даних, а чіткі регламенти регламентують внутрішні процеси контролю. Моніторинг KPI дає змогу оперативно оцінювати результати, а регулярне навчання персоналу підвищує їхню кваліфікацію та відповідальність. Завдяки аналітичним панелям керівництво отримує зрозумілу візуалізацію даних для прийняття стратегічних рішень. Така модель створює ефективний та прозорий механізм управління підприємством демонструє рисунок 3.1.



Рисунка 3.1 – Модель інтегрованої системи управлінського контролю на підприємстві ПП «БТУ-ЦЕНТР»

Джерело: сформовано автором.

Загалом, модель інтегрованої системи управлінського контролю на підприємстві, представлена на рисунку 3.1, відображає послідовність і взаємозв'язок ключових елементів управління, які забезпечують ефективний контроль та прийняття рішень. Впровадження ERP-системи виступає фундаментом для централізованого збору і обробки даних, що дозволяє забезпечити прозорість і узгодженість інформації між різними підрозділами. Далі, розробка і впровадження чітких регламентів внутрішнього контролю створює стандарти роботи, які підвищують дисципліну та відповідальність персоналу, зменшуючи ризики помилок і суб'єктивних рішень.

Моніторинг ключових показників ефективності (KPI) в режимі реального часу дає змогу керівництву оперативно оцінювати результати діяльності та своєчасно виявляти відхилення від запланованих цілей. Важливою складовою є регулярне навчання працівників, яке підвищує їхню професійну компетентність і формує культуру відповідальності, що позитивно впливає на загальну якість контролю. Це сприяє розвитку персоналу і зміцненню внутрішньої дисципліни, що є необхідним для ефективного функціонування системи управління. Підприємство ефективно реагує на виклики та забезпечує сталий розвиток [21, с. 396].

Візуалізація аналітичних даних через інтегровані дашборди дозволяє не лише підвищити прозорість процесів, але й перейти від реактивного контролю до проактивного управління. Це забезпечує можливість прийняття обґрунтованих і своєчасних стратегічних рішень, що сприяє гнучкості підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Ефективне використання аналітичних інструментів допомагає виявляти нові можливості для оптимізації бізнес-процесів. Загалом, описана модель формує міцну основу для сталого розвитку і успішного управління підприємством у довгостроковій перспективі.

Для підвищення ефективності системи контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» необхідно застосувати комплексний підхід, який передбачає одночасне впровадження сучасних цифрових технологій, стандартизацію внутрішніх процедур та розвиток управлінських навичок персоналу. Важливим кроком є створення єдиної інформаційної платформи на базі ERP-системи, що забезпечить інтеграцію всіх основних бізнес-процесів – фінансів, виробництва, логістики та управління персоналом. Централізація даних допоможе уникнути дублювань, зменшить помилки через людський фактор і пришвидшить обробку, підвищить прозорість і якість рішень [28, с. 345].

Окрім технологічних змін, необхідно забезпечити чітке регламентування контрольних функцій, що створить єдині стандарти і правила роботи для всіх підрозділів. Розробка та впровадження внутрішніх положень дозволять розмежувати зони відповідальності, усунути хаотичність у виконанні завдань, а також знизити суб'єктивізм у процесі оцінювання. Такий системний підхід стимулюватиме дисципліну та послідовність у роботі, що, в свою чергу, позитивно вплине на якість управлінського контролю і допоможе уникнути внутрішніх конфліктів. Це забезпечить кращу взаємодію між підрозділами і підвищить ефективність підприємства.

Важливо також приділити значну увагу підвищенню кваліфікації працівників через організацію регулярних тренінгів, семінарів і навчальних програм. Підвищення професійного рівня персоналу сприятиме формуванню

культури відповідальності і підвищенню мотивації, що є критично важливим для успішного впровадження нових підходів у контролі. Кваліфіковані співробітники здатні ефективно користуватися цифровими інструментами, аналізувати показники діяльності та оперативно реагувати на зміни, що виникають у робочих процесах. Це покращить командну роботу і підвищить ефективність контролю [19, с. 79].

Впровадження системи моніторингу ключових показників ефективності з використанням інтегрованих аналітичних панелей дасть змогу керівництву підприємства в реальному часі відслідковувати виконання планів і оперативно виявляти відхилення. Візуалізація даних допоможе приймати обґрунтовані рішення, переходячи від реактивного контролю до проактивного управління. Це підвищить гнучкість підприємства, дозволить швидко адаптуватися до ринкових змін і зміцнить його конкурентні позиції. Це дозволить швидко реагувати на проблеми, підвищить ефективність роботи і покращить координацію підрозділів та якість рішень.

Отже, оптимізація системи управлінського контролю в ПП «БТУ-ЦЕНТР» має базуватися на комплексному підході, що включає впровадження сучасних цифрових платформ для централізованої обробки і аналізу даних, розробку чітких регламентів та стандартів роботи, які забезпечать прозорість і єдність процедур у всіх підрозділах. Важливо також впроваджувати систему регулярної оцінки результатів діяльності для своєчасного виявлення відхилень і підвищення якості управлінських рішень. Одночасно слід приділяти увагу підвищенню кваліфікації персоналу через навчальні програми, що сприятиме формуванню відповідальної та мотивованої команди, здатної ефективно використовувати цифрові інструменти і швидко адаптуватися до змін.

3.2. Використання сучасних інформаційних технологій у системі контролю ПП «БТУ-ЦЕНТР»

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та ускладнення логістичних процесів, ПП «БТУ-ЦЕНТР» потребує надійної та ефективної системи

контролю, яка базується на використанні сучасних інформаційних технологій. Впровадження цифрових платформ управління дозволяє не лише централізувати обробку даних, а й значно підвищити оперативність прийняття рішень, забезпечити прозорість процесів та уникнути помилок, пов'язаних із людським фактором. Ці рішення сприяють більш точному моніторингу якості продукції та контролю на кожному етапі виробництва, що особливо важливо для збереження конкурентних переваг підприємства [23, с. 190].

Одним із ключових інструментів для оптимізації бізнес-процесів є впровадження ERP-систем, таких як SAP Business One або Microsoft Dynamics. Вони інтегрують управління виробництвом, фінансами, запасами та персоналом у єдину платформу, що автоматизує облік і прискорює формування звітності. Завдяки цьому значно знижується ризик дублювання інформації, а керівництво отримує миттєвий доступ до ключових показників діяльності підприємства. В результаті, підприємство може ефективніше реагувати на зміни ринкових умов і забезпечувати стабільне зростання та розвиток [43, с. 45].

Для підвищення ефективності системи контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» важливим кроком є впровадження сучасних інформаційних систем. Основні програмні рішення, що можуть забезпечити автоматизацію управлінських процесів, покращити точність обліку, прискорити обробку даних та підвищити прозорість контролю на підприємстві, наведені в таблиці 3.2. Використання таких систем дозволить знизити ризики помилок, пов'язаних з людським фактором, та забезпечити своєчасний доступ до актуальної інформації. Це сприятиме швидшому та точнішому прийняттю управлінських рішень.

Таблиця 3.2 – Інформаційні системи для покращення контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР»

№	Система	Призначення	Приклади	Очікуваний ефект
1	ERP	Управління всіма ресурсами	SAP, Dynamics	Прозорість процесів, швидка звітність

Продовження табл. 3.2

2	CRM	Контроль за роботою з клієнтами	Zoho, Salesforce	Підвищення лояльності клієнтів
3	BI-системи	Візуалізація аналітики	Power BI, Tableau	Швидке прийняття рішень
4	GPS-моніторинг	Контроль транспорту й техніки	Wialon, Navixy	Оптимізація логістики
5	Автоматизовані ЛК	Лабораторний контроль якості	LIMS, AgroSoft	Якість продукції на кожному етапі

Джерело: сформовано автором на основі публічної інформації [18; 29; 30].

Впровадження сучасних інформаційних систем на ПП «БТУ-ЦЕНТР» є важливим стратегічним кроком для підвищення ефективності управлінського контролю. Використання таких цифрових інструментів, як ERP-системи для централізованого управління ресурсами, CRM-системи для налагодження ефективної взаємодії з клієнтами, BI-платформ для аналітики, а також GPS-моніторингу для контролю логістики, створює передумови для побудови прозорої, гнучкої та орієнтованої на результат системи контролю. Це дозволяє підприємству не лише швидко виявляти та усувати відхилення, а й формувати стратегічні рішення на основі об'єктивних даних.

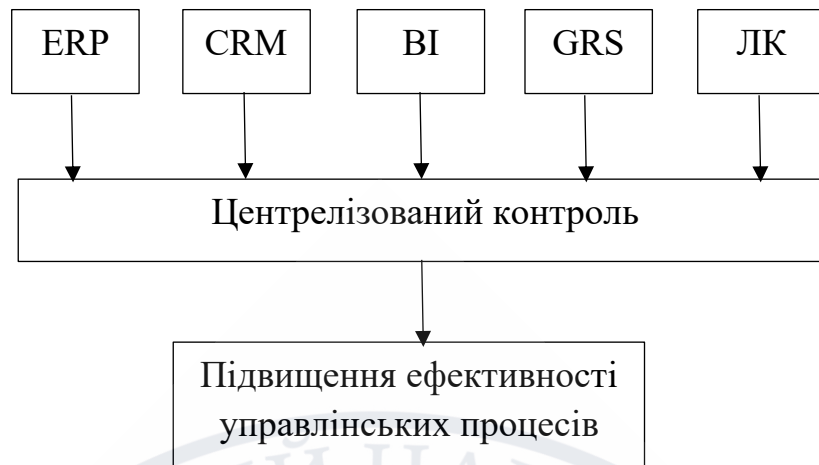
Завдяки цифровій трансформації контролю значно покращується якість обробки інформації, зменшуються втрати часу, знижуються ризики, пов'язані з людським фактором. Це досягається через інтеграцію цифрових інструментів управління в щоденну діяльність підприємства. Аналітичні панелі та автоматизовані звіти дають змогу керівникам швидко оцінювати ефективність роботи підрозділів, аналізувати причини невідповідностей, прогнозувати потреби в ресурсах. Це сприяє впровадженню проактивного підходу до управління, коли рішення приймаються на основі аналізу тенденцій, а не постфактум [6, р. 358].

У цілому, застосування комплексного цифрового підходу до управлінського контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» дозволяє перейти від фрагментарного реагування до системного управління, яке базується на даних,

прогнозах та аналітичних висновках. Цифрові інструменти забезпечують постійний моніторинг ключових показників діяльності підприємства в реальному часі, дозволяючи оперативно виявляти відхилення, аналізувати їхні причини та впроваджувати коригувальні дії. Автоматизація пришвидшує рішення, підвищує прозорість і гнучкість, зміцнює конкурентність і стійкість підприємства.

Інтеграція інформаційних технологій у систему контролю ПП «БТУ-ЦЕНТР» здійснюється через впровадження ключових цифрових рішень, таких як ERP (система планування ресурсів підприємства), CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), BI (бізнес-аналітика), GPS (системи геолокації) та ЛК (лічильники контролю). Кожна з цих систем виконує свою функцію, але разом вони формують єдиний інформаційний простір, який забезпечує централізований контроль над всіма операційними процесами. Це дозволяє не лише автоматизувати рутинні задачі, а й своєчасно отримувати точні дані для прийняття стратегічних і тактичних рішень [9, с. 172].

Завдяки такій інтеграції підприємство здатне значно підвищити свою ефективність, оптимізувати використання ресурсів та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Централізований контроль забезпечує прозорість процесів і підвищує рівень відповідальності працівників, що сприяє покращенню якості управління. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє звести до мінімуму людський фактор і помилки, що робить систему контролю більш надійною. В результаті ПП «БТУ-ЦЕНТР» зміцнює позиції на ринку, підвищує конкурентоспроможність і забезпечує сталий розвиток, що показано на рисунку 3.2.



Рисунка 3.2 – Інтеграція інформаційних технологій у систему контролю ПП
«БТУ-ЦЕНТР»

Джерело: сформовано автором.

Загалом, інтеграція інформаційних технологій у систему контролю ПП «БТУ-ЦЕНТР» є важливим кроком для оптимізації управлінських процесів та підвищення операційної ефективності підприємства. Використання таких систем, як ERP, CRM, BI, GPS і ЛК, дозволяє створити єдиний інформаційний простір, що забезпечує централізований контроль над усіма ключовими аспектами діяльності. Це сприяє злагодженій роботі різних підрозділів, зменшенню дублювання інформації та підвищенню якості прийняття рішень на всіх рівнях управління. Це створює базу для ефективного управління та цифрового розвитку.

Завдяки автоматизації збору, обробки та аналізу даних підприємство може оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, ефективніше використовувати ресурси та зменшувати ризики. Централізований контроль підвищує прозорість, відповідальність працівників і покращує координацію між підрозділами, що сприяє ефективному управлінню виробничими, фінансовими та логістичними процесами. Це дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до зовнішніх викликів і зміцнювати ринкові позиції. У поєднанні з єдиним інформаційним простором, це забезпечує стабільність та узгодженість у реалізації стратегічних цілей [12, с. 290].

В цілому, впровадження інформаційних технологій у систему контролю створює надійну основу для сталого розвитку підприємства. Підвищення ефективності управління, оперативність прийняття рішень та прозорість процесів сприяють зростанню його конкурентоспроможності у динамічному ринковому середовищі. Комплексна цифрова інтеграція забезпечує фундамент для довгострокового успіху, адаптивності та стабільності бізнесу. Вона дозволяє підприємству не лише підтримувати поточний рівень ефективності, а й розвивати інноваційні підходи до управління. У результаті організація стає більш гнучкою, технологічно підготовленою та відкритою до змін.

Крім того, ПП «БТУ-ЦЕНТР» доцільно запровадити автоматизовані лабораторні інформаційні системи (LIMS), які суттєво оптимізують процеси контролю якості продукції. Ці системи дозволяють стандартизувати методики збору, обробки та зберігання даних лабораторних досліджень, що забезпечує єдину базу результатів із повною історією зразків та повною простежуваністю кожного етапу перевірки. Завдяки цьому підвищується відповідність виробництва як внутрішнім нормативам, так і міжнародним стандартам якості, що є критично важливим для агробіотехнологічної сфери, де від надійності та безпеки продукції залежить успіх бізнесу [14, с. 90].

Автоматизація процесів із застосуванням LIMS дозволяє значно знизити вплив людського фактору, мінімізувати ризики помилок і скоротити час на обробку лабораторних даних. Система забезпечує автоматичне формування звітів, візуалізацію динаміки ключових показників у режимі реального часу та миттєве оповіщення про відхилення від нормативів. Це сприяє підвищенню продуктивності лабораторного персоналу і дає керівництву інструменти для оперативного контролю якості та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У підсумку, впровадження цих технологій підвищує довіру клієнтів і регуляторів, зміцнюючи конкурентні позиції підприємства.

Для досягнення максимального ефекту цифрової трансформації ПП «БТУ-ЦЕНТР» необхідно інтегрувати LIMS у єдину ERP-систему, доповнену модулями CRM, BI та GPS-моніторингу. Такий комплексний підхід дозволить

централізувати управління виробництвом, фінансами, логістикою, персоналом і клієнтськими взаємовідносинами. Автоматизовані процеси обробки даних і формування звітності в режимі реального часу забезпечують прозорість діяльності, своєчасне виявлення проблем і ефективне планування ресурсів. Поєднання систем створює єдиний простір для ефективної роботи і розвитку підприємства [16, с. 80].

Отже, впровадження інформаційних технологій у систему контролю на ПП «БТУ-ЦЕНТР» дозволяє перейти від ручного обліку до автоматизованого аналітичного управління, що значно знижує ризики помилок і пришвидшує прийняття рішень. Завдяки цьому підвищується точність контролю якості, оптимізується використання ресурсів і забезпечується прозорість усіх процесів. Впровадження таких систем також сприяє кращій інтеграції між підрозділами підприємства, що покращує координацію роботи і прийняття стратегічних рішень. У підсумку, це забезпечує сталий розвиток ПП «БТУ-ЦЕНТР» та зміцнює його конкурентні позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

На протязі дослідження було вивчено сутність функції контролю як ключової управлінської функції в діяльності підприємства. Виявлено, що контроль виконує важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних і тактичних цілей, підвищенні ефективності управлінських рішень та мінімізації ризиків. У роботі проаналізовано теоретичні аспекти контролю, наведено класифікації за різними критеріями, а також розглянуто практичні особливості реалізації контролю на агропромислових підприємствах. Попередній, поточний і заключний контроль складають основу безперервного управління.

Детальний аналіз діяльності ПП «БТУ-ЦЕНТР» дозволив встановити позитивну динаміку фінансово-економічних показників у 2022–2024 роках: виручка зросла на 58,7%, чистий прибуток – на 56,7%, а продуктивність праці – майже вдвічі (92,8%). Це свідчить про підвищення ефективності управління і контролю. Водночас зафіксовано зменшення технологічних порушень на 60,7%, браку – на 50%, а кількість аудитів зросла на 75%, що свідчить про якісне удосконалення контрольних процедур. Ці результати підтверджують ефективність впроваджених заходів з автоматизації та цифровізації виробничих і контрольних процесів на підприємстві.

SWOT-аналіз функції контролю виявив наявність таких сильних сторін, як наявність власного відділу контролю якості, лабораторного супроводу та внутрішніх аудитів. Проте були ідентифіковані проблеми, серед яких – низький рівень цифровізації логістичних процесів та слабка інтеграція управлінського контролю між підрозділами. Саме це зумовило розробку рекомендацій щодо оптимізації функції контролю. Це дозволяє чітко визначити пріоритети для підвищення ефективності контролю та забезпечення цілісності управлінських процесів. Врахування цих факторів важливе для розвитку ПП «БТУ-ЦЕНТР» і зміцнення його позицій на ринку.

У межах дослідження було сформовано комплексну систему рекомендацій для вдосконалення функції контролю на підприємстві, яка враховує як поточний стан управлінських процесів, так і виклики зовнішнього середовища. Основними напрямками визначено впровадження ERP-системи для централізованого обліку, створення внутрішніх регламентів контролю, побудову системи оцінки ефективності на основі KPI, розвиток цифрової аналітики та систематичне підвищення кваліфікації персоналу. Ці заходи дозволяють забезпечити комплексний підхід до управління, інтегрувати контроль на всіх етапах діяльності та зменшити вплив суб'єктивного фактору.

Застосування сучасних інформаційних технологій, таких як Power BI, SAP, CRM, сприятиме не лише автоматизації рутинних процедур, а й формуванню нової культури управлінського контролю, заснованої на прозорості, точності та оперативності. Це забезпечить швидкий доступ до релевантної інформації, своєчасне виявлення відхилень і прийняття обґрунтованих рішень на основі цифрових даних. Завдяки цьому система контролю перетворюється з інструмента реагування на механізм прогнозування та попередження ризиків. ІТ-рішення зменшують витрати на обробку даних і посилюють стратегічне управління.

Отже, запропоновані заходи дають можливість ПП «БТУ-ЦЕНТР» не лише оптимізувати наявну систему контролю, а й адаптувати її до сучасних вимог конкурентного середовища та цифрової трансформації бізнесу. Інтеграція інформаційних технологій, чітке регламентування процесів, впровадження системи оцінки результативності на основі KPI, а також підвищення професійного рівня персоналу забезпечують створення гнучкої, ефективної та адаптивної системи управлінського контролю. Система забезпечить швидке реагування, зниження ризиків і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Anthony R. N., Govindarajan V. Management Control Systems: підручник. – Boston: McGraw-Hill, 2022. 764 с.
2. Clarity Project: дані про ПП «БТУ-ЦЕНТР». Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/30165603#google_vignette
3. Drucker P. The Practice of Management: монографія. NY: HarperBusiness, 2021. 404 с.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: підручник. Boston: Harvard Business School Press, 2021. 320 с.
5. Koontz H., Weihrich H. Management: A Global Perspective: підручник. NY: McGraw-Hill, 2021. 652 с.
6. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: монографія. NY: Free Press, 2020. 458 с.
7. Robbins S. P., Coulter M. Management: підручник. Pearson Education, 2020. 736 с.
8. Акімова Л. М. Менеджмент: підручник. Київ. Центр учбової літератури, 2020. 400 с.
9. Балабанова Л. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ. Лібра, 2021. 372 с.
10. БТУ-ЦЕНТР: стаття. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/БТУ-Центр>
11. Грузинов В. П. Економіка підприємства: підручник. Київ. Центр учбової літератури, 2021. 472 с.
12. Долішній М. І. Економіка та управління: підручник. Львів. Світ, 2022. 360 с.
13. Друкер П. Ф. Ефективний керівник: монографія. Київ. Основи, 2020. 290 с.
14. Журавльов П. В. Управління підприємством: навчальний посібник. Харків: Фінанси і статистика, 2021. 348 с.

15. Завадський Й. С. Основи менеджменту: підручник. Львів: Новий світ, 2022. 380 с.
16. Іванова Т. І. Стратегії і методи сучасного управління: колективна монографія. Київ: КНЕУ, 2023. 322 с.
17. Іванова Т. І. (ред.) Стратегії і методи сучасного управління. Київ: КНЕУ, 2023. 322 с.
18. Інформація про ПП «БТУ-ЦЕНТР». Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/30165603>
19. Карлоф Б. Ділова стратегія: навчальний посібник. Київ. Основи, 2021. 400 с.
20. Кириленко О. А. Системи контролю в менеджменті: монографія. Дніпро: УАДУ, 2022. 260 с.
21. Котлер Ф. Менеджмент: підручник. Київ, 2020. 496 с.
22. Литвиненко В. І. Контроль у менеджменті: навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2023. 210 с.
23. Мазур І. І., Шапіро В. Д. Управління проектами: навчальний посібник. Київ. Кондор, 2022. 420 с.
24. Міщенко В. І. Основи менеджменту: підручник. Київ. КНЕУ, 2020. 360 с.
25. Мороз О. І. Контролінг на підприємстві: навчальний посібник. Львів: Новий світ, 2021. 270 с.
26. Мошек Г. Є. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ. Ліра-К, 2017. 528 с.
27. Пилипенко А. А. Організація управління підприємством: монографія. Київ. ЦУЛ, 2023. 285 с.
28. Портер М. Стратегія конкуренції: навчальний посібник. Київ. Основи, 2021. 480 с.
29. Профіль ПП «БТУ-ЦЕНТР». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30165603/
30. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства:

навчальний посібник. Київ. Нове знання, 2022. 396 с.

31. Семенова А. В. Управлінський контроль: навчальний посібник. Харків. Економіка, 2023. 232 с.
32. Сидоренко В. М. Контролінг: навчальний посібник. Київ. КНЕУ, 2020. 270 с.
33. Ситник Г. П. Менеджмент у виробничій сфері: підручник. Київ. Вища школа, 2021. 310 с.
34. Смирнов Є. А. Системний підхід до управління: монографія. Дніпро: ДНУ, 2022. 230 с.
35. Стефанюк І. Б. Теорія і практика контролю: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2020. 288 с.
36. Тарасенко О. М. Управлінський облік і контроль: навчальний посібник. Київ. ЦУЛ, 2021. 290 с.
37. Терещенко О. О. Фінансовий контроль: навчальний посібник. Київ. МАУП, 2022. 328 с.
38. Ткаченко Н. М. Економічний аналіз: навчальний посібник. Київ. ЦУЛ, 2020. 312 с.
39. Ускова Т. І. Контроль та ревізія: навчальний посібник. Київ. Академія, 2023. 250 с.
40. Харазішвілі Ю. М. Стратегічне управління підприємством: підручник. Київ. Знання, 2021. 410 с.
41. Чумаченко М. Г. Контроль у системі управління: монографія. Харків: ХНЕУ, 2022. 216 с.
42. Швець В. О. Менеджмент і організація: підручник. Київ. Ліра-К, 2020. 300 с.
43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ. КНЕУ, 2021. 380 с.
44. Щокін О. М. Контроль і аудит: навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури, 2023. 344 с.