

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
виробничого та інвестиційного  
менеджменту**

(назва кафедри)

**Тетяна ВЛАСЕНКО**

(підпис)

(ПБ)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: Контролінг у системі управління аграрним підприємством**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

**Гарант освітньої програми**

д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ (підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи**

д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ (підпис)

Емілія ПРУШКІВСЬКА

**Виконала**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Юлія ЯЦЕНКО

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри  
виробничого та інвестиційного  
менеджменту**

**к.е.н., доцент** \_\_\_\_\_ **Тетяна ВЛАСЕНКО**  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

**З А В Д А Н Н Я**

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці**

**Яценко Юлії Юріївни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

**«Контролінг у системі управління аграрним підприємством»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

- 1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані ТОВ «Кернел-Трейд»
- 2) Перелік питань, які потрібно розробити:
  1. Теоретичні основи контролінгу у системі управління аграрним підприємством
  2. Аналіз застосування контролінгу у системі управління аграрним підприємством ТОВ «Кернел-Трейд»
  3. Шляхи вдосконалення контролінгу у системі управління аграрним підприємством

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Емілія ПРУШКІВСЬКА  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання \_\_\_\_\_ Юлія ЯЦЕНКО  
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	<b>7</b>
1.1. Сутність контролінгу у системі управління аграрним підприємством.....	7
1.2. Функції та види контролінгу у системі управління аграрним підприємством.....	13
1.3. Особливості організаційних основ створення системи контролінгу на аграрному підприємстві.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»</b> .....	<b>21</b>
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» .....	21
2.2. Оцінка впливу застосування контролінгу у системі управління діяльністю ТОВ «Кернел-Трейд» .....	27
2.3. Показники результативності використання контролінгу у системі управління аграрним підприємством .....	35
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	<b>42</b>
3.1. Обґрунтування пріоритетності використання контролінгу у системі управління аграрним підприємством .....	42
3.2. Основні напрями вдосконалення контролінгу у системі управління аграрним підприємством ТОВ «Кернел-Трейд».....	49
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>58</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛА</b> .....	<b>60</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах жорсткої конкуренції, глобалізації економіки, зростання вимог до якості продукції та раціонального використання ресурсів. На сьогоднішній день дослідження контролінгу в управлінні аграрним підприємством значно зросла в умовах воєнного стану. Війна стала наслідком дуже серйозних проблем в аграрному секторі, зокрема руйнуванні інфраструктури, мінування полів, логістичні обмеження та зниження доступу фінансування. Блокада портів та труднощі з експортом сільськогосподарської продукції призвели до значних фінансових втрат для аграрних компаній. Також можна виділити і дефіцит пального, добрив і захисту засобів рослин, що більше ускладнило виробничі процеси. Саме ці фактори змусили підприємства шукати шляхи оптимізації витрат і ресурсів. У таких умовах ефективна система контролінгу стає ключовим інструментом для забезпечення стабільності та стратегічного управління аграрним підприємством. Аграрні підприємства, які займають важливу роль в національній економіці, стикаються зі значними викликами, такими як сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, коливання цін на ринках ресурсів і продукції, а також необхідність підвищення ефективності управління діяльністю. У таких умовах особливо актуальним є впровадження системи контролінгу як інструменту підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації витрат та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Контролінг є сучасною методологією, що забезпечує інтеграцію функцій планування, обліку, аналізу й контролю. Він дозволяє не лише контролювати відхилення від запланованих показників, але й активно впливати на управлінську діяльність, розробляти ефективні стратегії розвитку та забезпечувати стійке функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

На прикладі ТОВ «Кернел-Трейд», одного з лідерів аграрного сектору України, особливо актуальним є дослідження впливу контролінгу на підвищення

результативності управлінських рішень, зменшення витрат та досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження теоретичних засад контролінгу в системі управління аграрним підприємством задля розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу на прикладі підприємства ТОВ «Кернел-Трейд».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- з'ясувати сутність контролінгу, функції та види;
- визначити особливості організаційного забезпечення системи контролінгу на аграрному підприємстві;
- проаналізувати організаційну та фінансову системи діяльності підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»;
- виявити показники результативності впровадження контролінгу на аграрному підприємстві;
- розробити напрями вдосконалення системи контролінгу аграрним підприємством ТОВ «Кернел-Трейд».

**Об'єктом дослідження** є процес управління аграрним підприємством у контексті сучасних підходів до контролінгу.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методологічні аспекти системи контролінгу в управлінні аграрним підприємством ТОВ «Кернел-Трейд».

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи було застосовано загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема:

- аналіз і синтез – для дослідження теоретичних основ контролінгу;
- порівняльний аналіз – для оцінки впровадження контролінгу на підприємстві;
- економічний аналіз – для оцінки показників результативності діяльності аграрного підприємства;
- системний підхід – для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу;
- графічний метод – для наочної візуалізації результатів дослідження.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у системному підході до вивчення впровадження контролінгу в аграрному підприємстві та обґрунтуванні практичних заходів щодо підвищення ефективності управлінських рішень через оптимізацію системи контролінгу.

**Практичне значення результатів дослідження.** Результати роботи можуть бути використані для вдосконалення системи контролінгу на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд», що забезпечить: підвищення ефективності, оптимізацію витрат та зниження собівартості продукції, підвищення прозорості управлінських рішень та зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку. Отримані висновки та розроблені рекомендації можуть бути адаптовані для впровадження на інших аграрних підприємствах України.

**Структура дипломної роботи** має наступний вигляд: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатків. У бакалаврській кваліфікаційній роботі подано 3 рисунка та 9 таблиць. Для написання бакалаврської роботи було використано 36 джерел інформації, серед яких наукові роботи, підручники, наукові статті та журнали, монографії та інтернет-ресурси, зокрема офіційні сайти та статистичні дані. Загальний обсяг дипломної роботи становить 63 сторінки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність контролінгу у системі управління аграрним підприємством

В сучасному менеджменті новою ефективною концепцією управління є контролінг. Необхідність об'єднання різноманітних аспектів управління діяльністю в різних організаційних системах стала однією з основних передумов виникнення та стрімкого поширення контролінгу. Він забезпечує управління «під єдиним кутом зору», що означає інтегроване управління підприємством. Це стає можливим за допомогою використання широкої інструментальної та методичної бази.

Під цією новою концепцією системного управління організацією є прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи у довгостроковій перспективі через різні складники. Перше, це адаптацію стратегічних цілей до умов зовнішнього середовища, що змінюються. По-друге – узгодження всіх оперативних планів зі стратегічним орієнтиром щодо розвитку підприємства. Третє – створення системи забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів управління в певні проміжки часу. Наступне – координація та інтеграція оперативних планів за різними бізнес-процесами. І останнє – адаптація організаційної структури управління підприємством для підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища. Щодо сучасного розуміння контролінгу, то він постає як провідна функція менеджменту, яка формує взаємозв'язки між іншими окремими функціями управління, такими як: планування, координування, контроль, облік та аналіз. Основна мета контролінгу – це об'єктивна оцінка господарської ситуації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Якщо розглянути методичну побудову, то контролінг виступає як певний набір інструментів. У його використанні наявні такі основні показники діяльності, як: оборот, витрати, прибуток тощо. Кожен окремий з цих інструментів має вплив на ефективність управління і в інтеграції з іншими має

здатність сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому та його реалізації поставлених цілей [1, с. 3-4].

На сьогоднішній день існує багато різних тлумачень сутності контролінгу. Кожен автор у своїх дослідженнях та літературі по-різному тлумачать даний термін. Розглянемо детальніше декілька з них.

Терещенко О.О. описує контролінг, як елемент антикризового фінансового управління. Що це особлива функціональна система, яка побудована на комплексі спеціальних методів та інструментів і забезпечує менеджмент підприємства, зокрема фінансовий, базовою інформацією для ухвалення управлінських рішень [2, с. 13].

Сухарєва Л. А. та Петренко С. Н. трактують контролінг, як обліково-аналітичну систему, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування та забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності підприємства [3, с. ].

Давидович І. Є. характеризує контролінг, як спеціально сконструйовану систему на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує здобуття, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність підприємства [4, с. 9].

Зелікман В. Д. у своїх конспектах до лекцій представляє контролінг, як систему внутрішньо фірмового оперативного управління фінансовими результатами діяльності фірми, яка спрямована на забезпечення та досягнення її стратегічних цілей [5, с. 4].

Маркіна І. А., Таран-Лала О. М. та Гунченко М. В. описують контролінг в їхньому посібнику, як процес, що дає можливість підприємству не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, законоположень, але й виявити причини цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем причетності до посадових осіб, діяльність яких піддається перевірці [6, с. 9].

Смирнова Л. Д., в свою чергу, описує контролінг, як технологію управління прибутком підприємства, яка спрямована на моніторинг тенденцій

розвитку мікро- та макросередовища підприємства, виявлення резервів та удосконалення координації систем управління виробництвом із використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів ухвалення рішень [7, с. 6]. Пушкар М. С. та Пушкар Р. М. у своїй роботі характеризують контролінг, як новий напрям в економічній науці, що пов'язаний із формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства. Також, що це окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань із менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування [8, с. 12]. Криворотько І. О. вважає, що контролінг – це комплексна система управління підприємством, що містить у собі управлінських облік, облік і аналіз витрат із метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування [9, с. 22].

Воляник Г. М. та Марушко Н. С. описують контролінг, як одну з найсучасніших і ефективних систем управління підприємством. Що це відособлена система, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему здобуття, оброблення інформації для ухвалення на її основі управлінських рішень, а точніше систему управління підприємством, яка орієнтована на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством [10, с. 2].

На думку Н. В. Замятіна – підсистема системи управління підприємством загалом або окремою його ланкою чи процесом. За допомогою неї планують, координують, узгоджують та контролюють діяльність усіх функціональних управлінських одиниць. Також здійснюють інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень. Основною метою є використання всіх наявних ресурсів на підприємстві для забезпечення довгострокового функціонування і розвитку підприємства [11, с. 325].

Сьогодні контролінг орієнтований на підтримку процесів ухвалення рішень на основі бази комп'ютеризованої системи збирання та обробки інформації. Це дає змогу забезпечити адаптацію традиційної системи планування, обліку і контролю на підприємстві до інформаційних потреб осіб, які ухвалюють рішення. В загальному, до функцій контролінгу належать створення, оброблення, перевірка і подання системної управлінської інформації. Саме контролінг підтримує й координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю та адаптації.

Завдання контролінгу полягає в постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та формуванні конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства. Як основу беруть дані бухгалтерського обліку як джерело інформації і служба контролінгу вивчає явища і процеси, що відбуваються на підприємстві. Виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилення. Також після цього пропонує керівництву заходи щодо покращення ситуації на підприємстві. Що стосується ухвалення управлінських рішень, то до завдання контролінгу це не входить. Контролінгу стосується лише збір необхідної інформації, підготовка до ухвалення, розробка та обґрунтування альтернативних варіантів рішення [11, с. 326].

Науковці визначили основні принципи впровадження контролінгу на підприємстві, незалежно від того, яку специфіку діяльності воно здійснює (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Основні принципи контролінгу

Назва принципу	Сутність
<b>Своєчасність</b>	Полягає в реагуванні на зміну середовища на основі слабких сигналів про можливу загрозу існуванню підприємства.

<b>Документування</b>	Передбачає документальну фіксацію інформаційного контролінгу.
<b>Регулярність</b>	Відображає не тільки проміжки часу, а й етапи процесів і точки контролю.
<b>Інтегрованість</b>	Система контролінгу має бути інтегрованою в систему менеджменту та систему контролю. Тобто стандарти, упроваджені в контрольних процедурах, повинні збігатися зі стандартами даних, що використовуються на інших ділянках управління.
<b>Рух і стійкість</b>	Означає об'єктивний спосіб існування матерії.

*Джерело: сформовано автором на основі [12]*

Мікроекономічні процеси і явища на підприємстві, які характеризуються певними показниками, тобто індикаторами в їх динаміці та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства є предметом контролінгу. Досить важливим для розуміння контролінгу є отримання інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Саме контролінг дає змогу підприємству адаптуватися до частих змін середовища та успішно виживати в умовах конкуренції. Адаптація вимагає певної здатності до розвитку, трансформації різних елементів господарської діяльності та системи управління в правильному руслі. Саме тому, ті підприємства, що вдало орієнтуються на тривале та наполегливе виживання, мають змогу перейти від пасивної реєстрації господарської діяльності (фінансовий облік) до систем обліку, які дозволяють забезпечити дані для свідомого аналізу та оцінки своєї позиції у зміненому оточенні. Загалом це і є контролінг.

Варто пам'ятати, що контролінг – це окрема наука та має свої методи для дослідження. Наприклад - загальнометодологічні, що характерні для будь-якої науки такої як спостереження, порівняння, аналіз, синтез, систематизація, історія розвитку, виявлення закономірностей, прогнозування тощо. Що стосується загальнонаукових, то це методи дослідження окремих систем: планування, обліку, аналізу, управління, статистики, кібернетики, інформатики. І останні це

специфічні – моделювання процесів і явищ, яке визначає конкретні завдання системи.

В нашому дослідженні необхідно з'ясувати об'єкти контролінгу. Перше це ресурси підприємства – матеріальні, інформаційні, персонал, засоби підприємства. Друге, що сюди відноситься – господарські процеси, такі як інвестиційна діяльність, постачання, виробництво, збут, науково-дослідні та експериментальні роботи. Третє – фінансова діяльність підприємства. І останнє – фінансові показники підприємства. По кожній з груп об'єктів контролінгу, раніше представлених в тексті, формуються конкретні об'єкти з визначенням системи показників, за допомогою яких планується, обліковується, аналізується та контролюється певний аспект функціонування фірми [13, с. 17].

Отже, в сучасних умовах управління аграрним підприємством контролінг відіграє ключову роль, щоб забезпечити його ефективну діяльність. Контролінг – це комплексна система, що поєднує функції планування, контролю, аналізу та інформаційного забезпечення управлінських рішень. Саме завдяки йому, підприємство може не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й активно прогнозувати їх та формувати стратегії розвитку.

Сучасне трактування контролінгу охоплює широкий спектр підходів, від антикризового фінансового управління до комплексної обліково-аналітичної системи. Про це свідчить його гнучкість та універсальність у різних сферах бізнесу. Головним завданням контролінгу залишається створення ефективної системи моніторингу показників діяльності. Саме це дозволяє своєчасно виявляти проблеми, аналізувати їх причини виникнення та пропонувати шляхи усунення.

Однією з головних переваг контролінгу є можливість отримання достовірної та актуальної інформації для ухвалення обґрунтованих рішень щодо управління. Саме це забезпечує не лише оптимізацію витрат та підвищення ефективності виробництва, але й покращення фінансового стану підприємства в цілому.

Саме тому, впровадження контролінгу в систему управління аграрним підприємством сприяє його більш стабільному розвитку, підвищенню прибутковості та стійкості до зовнішніх ризиків. Варто пам'ятати, що це важливий інструмент стратегічного управління, який дозволяє підприємству не лише адаптуватися до ринкових умов, а й формувати власні конкурентні переваги.

## **1.2. Функції та види контролінгу у системі управління аграрним підприємством**

Для розкриття об'єкту нашого дослідження необхідно розкрити функції та види контролінгу, оскільки контролінг необхідний для забезпечення процесу своєчасної орієнтації управлінського процесу на досягнення цілей, що є на підприємстві. Важливою є функція координації управлінської діяльності з метою досягнення цілей підприємства. Друга – інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень. Наступним є створення інформаційної системи управління підприємством. І останнє це забезпечення раціональності управлінського процесу.

Головними функціями контролінгу є функція обліку, планування, функція контролю і регулювання, функція інформаційно-аналітичного забезпечення та спеціальні функції (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Функції контролінгу

*Джерело: сформовано автором на основі [14]*

Детальніше розглянемо кожен з цих функцій. Функція планування забезпечує інформаційну підтримку при розробці планів, формує і вдосконалює загальну систему планування в організації. Щодо функції обліку, то вона передбачає збір та аналіз інформації про результати поточної діяльності, проведення внутрішнього обліку діяльності організації та її підрозділів. Наступна функція – це контроль і регулювання. Вона включає в себе порівняння планових і фактичних обсягів виконання робіт, аналіз відхилень, визначення їх причин та розробку пропозицій щодо їх ліквідації або стимулювання. Функція інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає розробку інформаційної системи контролінгу, збір і систематизацію найбільш вагомих даних, необхідних для прийняття рішень. І останні це спеціальні функції, які забезпечують процеси збору та аналізу даних про зовнішнє середовище, вивчення досвіду та досягнень конкурентів, розрахунок ефективності інвестиційних та інноваційних проектів [14, с. 17-19].

Що стосується видів контролінгу, то контролінг поділяється на такі основні види, залежно від горизонту планування та цілей управління. А саме стратегічний, оперативний, фінансовий та виробничий контролінг.

Стратегічний контролінг спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства та моніторинг його конкурентного середовища. Основними завданнями стратегічного контролінгу є розробка стратегій розвитку підприємства, оцінка зовнішніх загроз і можливостей та визначення показників ефективності [15, с. 115].

Стратегічний контролінг особливо важливий для аграрних підприємств, де необхідно враховувати ризики сезонності, природні чинники та ринкові коливання.

Оперативний контролінг фокусується на поточній діяльності підприємства. Розглянемо його основні завдання. Перше – це контроль витрат та оптимізацію виробничих процесів. Наступне – підготовка оперативних бюджетів

та їх виконання. І останнім є швидке реагування на відхилення від запланованих показників.

Щодо прикладів, то на підприємствах аграрного сектору оперативний контролінг дозволяє своєчасно коригувати витрати на пально-мастильні матеріали, насіння, добрива тощо [16, с. 87].

Фінансовий контролінг охоплює управління фінансовими потоками, ліквідністю та рентабельністю підприємства. Його основними завданнями є аналіз фінансового стану, оцінка ефективності використання фінансових ресурсів, планування та контроль за фінансовими результатами [17, с. 92].

Що стосується виробничого контролінгу, то він забезпечує моніторинг витрат та ефективності виробничих процесів. Для аграрних підприємств цей вид контролінгу є критично важливим через декілька факторів, таких як: високу собівартість виробництва, необхідність контролю за технічним забезпеченням та оптимізацію трудових ресурсів [18, с. 67].

Важливо пам'ятати, що контролінг відіграє ключову роль у системі аграрним підприємством та забезпечує ефективність управлінських рішень. Він спрямований на координацію діяльності, інформаційне забезпечення та контроль за досягненням стратегічних і тактичних цілей. Основними функціями контролінгу є планування, облік, контроль і регулювання, а також інформаційно-аналітичне забезпечення. Планування дозволяє розробити стратегії розвитку підприємства, а облік забезпечує збір даних для аналізу ефективності діяльності. Функція контролю допомагає виявити відхилення від планових показників, тоді як інформаційно-аналітична діяльність сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Залежно від горизонту планування контролінг поділяється на стратегічний, оперативний, фінансовий та виробничий. Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокове планування та конкурентний аналіз, що особливо важливо для аграрного сектору через його сезонність і ринкові ризики. Оперативний контролінг дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в поточній діяльності, оптимізувати витрати та контролювати виконання бюджетів.

Фінансовий контролінг охоплює управління фінансами, ліквідністю та прибутковістю, що сприяє стабільному функціонуванню підприємства. І останній виробничий контролінг забезпечує контроль за витратами, технологічними процесами та трудовими ресурсами, що критично важливо для аграрного бізнесу.

Таким чином, контролінг допомагає підприємствам ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечує їх ефективну конкурентоспроможність. Тому контролінг є невід'ємною складовою сучасної системи управління, що дозволяє аграрним підприємствам досягати поставлених цілей у складних економічних умовах.

### **1.3. Особливості організаційних основ створення системи контролінгу на аграрному підприємстві**

В цьому підпункті дипломної роботи розглянемо особливості організаційних основ створення системи контролінгу на аграрному підприємстві. Це пов'язано із тим, що система контролінгу є ефективним інструментом, який об'єднує облік, аналіз, планування та контроль з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Однак для успішного функціонування системи контролінгу необхідно створити відповідні організаційні основи, які враховують специфіку діяльності підприємства та його галузі.

Розглянемо організаційні принципи побудови системи контролінгу. За дослідженнями М.І. Білана [19, с. 42], створення ефективної системи контролінгу на підприємстві базується на таких принципах:

- системність;
- інтегрованість;
- гнучкість;
- орієнтація на результат;
- автоматизація.

Системність – контролінг є частиною загальної системи управління підприємством і забезпечує взаємозв'язок між плануванням, контролем, обліком та аналізом.

Інтегрованість – контролінг інтегрується у всі підрозділи та процеси підприємства для підвищення прозорості управління.

Гнучкість – здатність системи контролінгу швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Орієнтація на результат – фокусування на досягненні ключових показників ефективності.

Автоматизація – впровадження сучасних інформаційних систем для обробки даних і підтримки прийняття рішень.

На основі цих принципів формується організаційний каркас контролінгової системи підприємства, що включає структурні підрозділи, відповідальні за реалізацію функцій контролінгу.

Що стосується структури системи контролінгу на підприємстві, то побудова передбачає створення контролінгового підрозділу або призначення відповідального фахівця (контролера). Залежно від розмірів і специфіки підприємства можуть застосовуватися такі організаційні моделі контролінгу:

- централізована модель;
- децентралізована модель;
- змішана модель.

При використанні централізованої моделі уся функція контролінгу зосереджена в одному підрозділі або у відповідального контролера. Така модель ефективна для малих та середніх підприємств. Наприклад, на аграрному підприємстві централізована структура дозволяє контролювати закупівлю добрив, витрати на паливо та результати сезонного виробництва [20, с. 51].

Що стосується децентралізованої моделі, то функції контролінгу розподіляються між окремими підрозділами, де кожен із них відповідає за свою сферу діяльності (фінанси, виробництво, маркетинг тощо). Така модель є актуальною для великих підприємств із розгалуженою структурою [21, с. 78].

І змішана модель – це поєднання централізованого та децентралізованого підходів, коли основний контролінговий центр координує роботу контролерів у різних підрозділах підприємства [22, с. 94].

Створення системи контролінгу для аграрних підприємств мають свої особливості. Для них характерні специфічні умови діяльності, що впливають на організацію системи контролінгу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Умови діяльності

Умови	Характеристика
<b>Сезонність виробництва</b>	Потребує гнучкого планування витрат і контролю результатів на різних етапах виробничого циклу.
<b>Високі операційні витрати</b>	Необхідність контролю за витратами на пально-мастильні матеріали, насіння, добрива, технічне обслуговування.
<b>Залежність від природно-кліматичних умов</b>	Обумовлює необхідність створення сценарного планування та управління ризиками.
<b>Великий обсяг земельних ресурсів</b>	Потребує контролю за ефективністю використання земельних ділянок і урожайність культур.

*Джерело: сформовано автором на основі [23, с. 102]*

З урахуванням всіх цих особливостей, що описані вище, побудова системи контролінгу на аграрних підприємствах передбачає:

- використання автоматизованих систем обліку та контролю (ERR-систем, «1С:Агротрейд», BAS ERP);
- впровадження бюджетування для контролю витрат на кожному етапі виробництва;
- моніторинг ключових показників ефективності: урожайність, витрати на одиницю продукції, рентабельність культур [24, с. 77].

Розглянемо впровадження інформаційних технологій у систему контролінгу. Застосування сучасних інформаційних систем дозволяє підвищити ефективність системи контролінгу шляхом автоматизації процесів обліку, аналізу та планування. Такі програми, як SAP, Microsoft Dynamics. 1С та інші, допомагають аграрним підприємствам контролювати фінансові потоки, витрати та результати виробництва в режимі реального часу [25, с. 145].

Система контролінгу є ключовим інструментом ефективного управління аграрним підприємством, оскільки вона забезпечує взаємозв'язок між обліком, аналізом, плануванням і контролем. Для її успішного впровадження необхідно дотримуватися таких принципів, як системність, інтегрованість, гнучкість, орієнтація на результат та автоматизація.

Організаційна структура контролінгу може бути представлена в трьох моделях: централізованій, децентралізованій та змішаній. Для малих та середніх підприємств доцільною є централізована модель, тоді як великі аграрні компанії ефективніше працюють за децентралізованою або змішаною моделлю.

Специфіка аграрного сектору, включаючи сезонність виробництва, високі операційні витрати, залежність від природно-кліматичних умов та великий обсяг земельних ресурсів, визначає необхідність гнучкого підходу до контролінгу.

Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи (BAS ERP, «1С:Агротрейд»), SAP, Microsoft Dynamics, дозволяє автоматизувати процеси контролінгу та підвищити його ефективність. Це сприяє зменшенню витрат, оптимізації використання ресурсів та підвищенню рентабельності виробництва.

Одним із ключових напрямків контролінгу є бюджетування, яке дає змогу контролювати витрати на кожному етапі виробництва та оцінювати фінансову ефективність господарської діяльності.

Контроль за урожайністю, витратами на одиницю продукції та рентабельністю культур дозволяє своєчасно приймати управлінські рішення та мінімізувати ризики.

Використання сценарного планування та управління ризиками є особливо важливим в умовах мінливого клімату та нестабільності ринкової кон'юнктури.

Завдяки впровадженню контролінгової системи аграрні підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та досягти стійкого економічного розвитку.

Таким чином, системний підхід до організації контролінгу, підтриманий сучасними інформаційними технологіями, дозволяє аграрним підприємствам ефективно управляти фінансами, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільне зростання прибутковості.

Отже, контролінг у сільськогосподарських підприємствах є важливим інструментом стратегічного управління, що допомагає адаптуватися до ринкових умов, мінімізувати ризики та підвищити ефективність виробничих процесів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»**

### **2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»**

Актуальність дослідження загальної характеристики господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» обумовлена сучасними викликами в аграрному секторі України та глобальними змінами в економічному середовищі. У 2025 році зростає значення ефективного управління підприємствами агропромислового комплексу, особливо на тлі постійних змін у законодавстві, коливань цін на світових ринках та впливу зовнішньоекономічних чинників. ТОВ «Кернел-Трейд», як одна з провідних компаній аграрного ринку, відіграє вагомую роль у формуванні експортного потенціалу країни.

Вивчення особливостей її господарської діяльності дозволяє не лише оцінити ефективність функціонування компанії, а й виявити сучасні тенденції у веденні бізнесу в аграрній сфері. Такий аналіз сприяє розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. Крім того, дослідження діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» є важливим для формування стратегічних підходів до управління ресурсами та впровадження інновацій. З огляду на геополітичну ситуацію та потребу у зміцненні продовольчої безпеки, дана тема підpunkту є надзвичайно актуальною. Таким чином, дослідження має як практичне, так і наукове значення, сприяючи розвитку галузі в цілому.

ТОВ «Кернел-Трейд» є одним із провідних підприємств аграрного сектору України, яке входить до структури Kernel Holding S.A. – найбільшого вітчизняного виробника та експортера сільськогосподарської продукції. Основна діяльність підприємства спрямована на виробництво, переробку та торгівлю зерновими культурами, а також олійними продуктами. Завдяки багаторічному досвіду, сучасним технологіям та ефективній системі управління, підприємство забезпечує значні обсяги експорту аграрної продукції на світові ринки.

Нижче представлені показники компанії ТОВ «Кернел-Трейд» за 2024 рік, які демонструють їх діяльність у сфері аграрного бізнесу та використання контролінгу.

У 2023 році компанія ТОВ «Кернел-Трейд» отримала валовий дохід (виручку) в розмірі 62,06 мільярдів гривень, що на 9% менше порівняно з попереднім роком. Це зниження пов'язане з викликами на ринку, зокрема зменшення обсягів торгівлі зерном та соняшниковою олією. Незважаючи на це, компанія втретє поспіль очолила рейтинг лідерів українського опту доходами [26].

Чистий прибуток ТОВ «Кернел-Трейд» у 2023 році склав 4,37 мільярдів гривень, що на 15% менше порівняно з попереднім роком. Це зниження пояснюється складною економічною ситуацією та змінами на ринку агропродукції [27].

Цього року підприємству виповнюється 30 років. ТОВ «Кернел-Трейд» засноване у 1995 році. Засновником є Варевський Андрій Михайлович. Генеральний директор – Євген Осипов. Головний офіс розташований в Україні місто Київ.

У 2025 році аграрний сектор України продовжує функціонувати в умовах значних викликів, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Попри активні бойові дії на окремих територіях, підприємство аграрної сфери демонструє стійкість і здатність до адаптації. ТОВ «Кернел-Трейд», як частина провідного аграрного холдингу України, зберігає позиції лідера на ринку експорту зернових культур і соняшникової олії. На поточному етапі життєвого циклу компанія знаходиться на стадії зрілості, що характеризується стабільним прибутком, відлагодженими бізнес-процесами та масштабованою інфраструктурою. Водночас зростає потреба у впровадженні інновацій, цифрових рішень та посиленні антикризового менеджменту для ефективної відповіді на геополітичні загрози та нестабільність ринку.

Організаційно правова форма та структура управління ТОВ «Кернел-Трейд» - зареєстроване, як товариство з обмеженою відповідальністю, що

дозволяє гнучко керувати ресурсами та забезпечує чіткий поділ обов'язків між власниками й управлінським персоналом.

Управлінська структура ТОВ «Кернел-Трейд» у 2025 році відображає сучасні тенденції управління великими агропромисловими підприємствами, забезпечуючи ефективну координацію діяльності та адаптацію до змін ринку.

Управлінська структура підприємства зображена детальніше нижче (рис. 2.1).

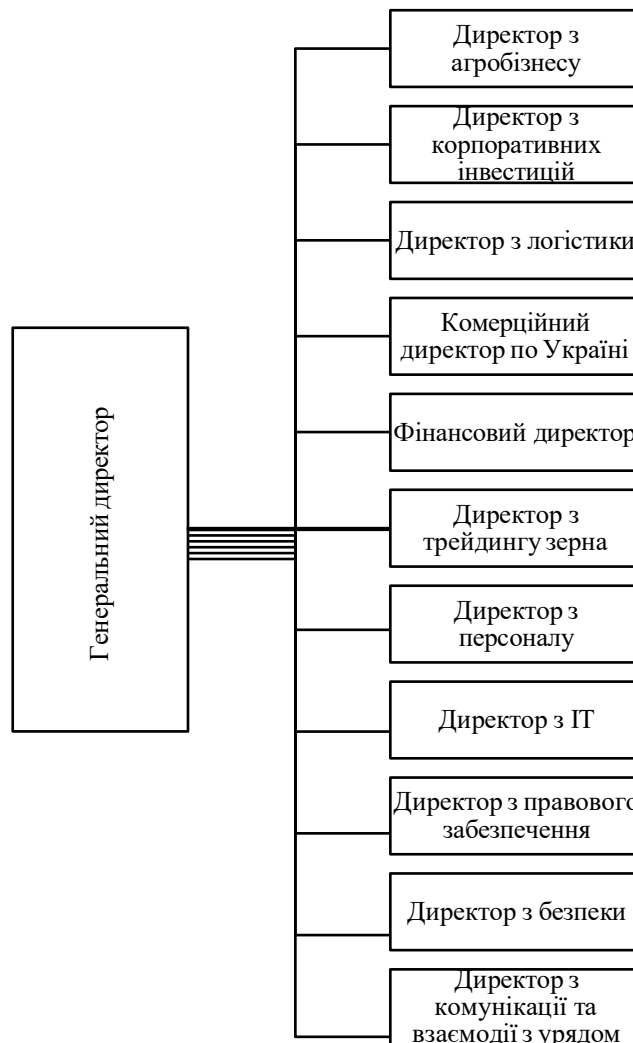


Рис. 2.1. Управлінська структура підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»

*Джерело: сформовано автором на основі [28]*

Нижче наведено детальний опис основних підрозділів компанії.

На чолі ТОВ «Кернел-Трейд» стоїть генеральний директор, який відповідає за стратегічне управління та загальну координацію діяльності

підприємства. У 2025 році цю посаду обіймає Микола Мірошніченко, який також виконує обов'язки директора з логістики, що свідчить про інтеграцію стратегічного та операційного управління компанії.

Комерційний відділ займається закупівлею та продажем зернових і олійних культур, а також розвитком довгострокових партнерських відносин із сільгоспвиробниками. У 2025 році комерційний директор по Україні – Олександр Головін, який координує закупівлі для експорту та забезпечує заводи насінням соняшника для виробництва олії.

Відділ логістики, відповідає за організацію перевезень, зберігання та перевалку зернових вантажів. Завдяки впровадженню сучасних логістичних рішень та використанню власних елеваторів і портових терміналів, компанія забезпечує ефективне управління ланцюгом постачання.

Виробничий відділ займається переробкою сільськогосподарської продукції, зокрема виробництвом соняшникової олії. Підрозділ впроваджує інноваційні технології та контролює якість продукції на всіх етапах виробництва.

Фінансовий відділ відповідає за фінансове планування, бюджетування та контроль витрат. У 2025 році фінансовий відділ активно використовує системи контролінгу для аналізу фінансових показників та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Відділ інформаційних технологій забезпечує підтримку та розвиток IT-інфраструктури, включаючи впровадження ERR-систем для автоматизації бізнес-процесів. У 2025 році відділ зосереджений на цифровій трансформації підприємства та забезпеченні кібербезпеки.

Відділ кадрів займається управлінням персоналом, включаючи підбір, навчання та мотивацію співробітників. У 2025 році відділ впроваджує програми розвитку лідерських якостей та корпоративної культури, спрямовані на підвищення ефективності роботи команди.

Юридичний відділ забезпечує правовий супровід діяльності компанії, включаючи укладання договорів, захист інтересів у судах та дотримання

законодавства. У 2025 році юридичний відділ активно працює над адаптацією компанії до змін у нормативно-правовій базі аграрного сектору.

Саме ця структура дозволяє ТОВ «Кернел-Трейд» ефективно функціонувати в умовах сучасного аграрного ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкий розвиток компанії.

Баченням підприємства є їх прагнення стати лідером глобального агробізнесу та зробити їх регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок.

Місією підприємства є розкрити унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал їхніх людей.

ТОВ «Кернел-Трейд» використовує на своє підприємстві такі керівні принципи та цінності: фінансова стабільність, стійка ділова репутація та робота професійної команди лідерів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Керівні принципи підприємства та ключові цінності

<b>Фінансова стабільність</b>	<b>Стійка ділова репутація</b>	<b>Професійна команда лідерів</b>
-стратегічний системний менеджмент; -синергія бізнес-інтеграції; -ефективне управління активами і ресурсами; -зміни та інновації.	-прозорість і чесність; -відповідальне лідерство; -дотримання законів і правил; -сталий розвиток і соціальна відповідальність.	-партнерство і єдність цілей; -взаємоповага і довіра; -розвиток потенціалу у людей.

*Джерело: сформовано автором на основі [29]*

Основні напрямки діяльності підприємства включають:

- виробництво та переробку зернових і олійних культур;
- експорт аграрної продукції;
- зберігання та логістика.

Якщо розглядати виробництво та переробку зернових і олійних культур, то ТОВ «Кернел-Трейд» здійснює вирощування сільськогосподарських культур, таких як пшениця, кукурудза, соняшник, соя та інші. У структурі посівних площ переважає соняшник та кукурудза, що обумовлено високим попитом на олію та кормову продукцію на зовнішніх ринках [30, с. 33].

Компанії належать відомі олійні бренди: «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «QLIO», «Le Blanc», «Маринадо», «KERNEL», «Premi».

Що стосується експорту аграрної продукції, то підприємство є одним із найбільших експортерів зернових та соняшникової олії з України до країн Європи, Близького Сходу, Азії та Африки. За останні роки обсяги експорту ТОВ «Кернел-Трейд» зросли на 12%, що свідчить про стабільне зростання та конкурентоспроможність підприємства [31, с. 44].

Щодо зберігання та логістики. Компанія володіє розгалуженою мережею елеваторів та перевалочних потужностей для зберігання продукції. Загальна ємність зберігання зернових культур становить понад 2 мільйони тонн. Елеваторна інфраструктура підприємства забезпечує оперативне відвантаження продукції на експорт [32, с. 65].

У лютому 2023 року агрохолдинг ТОВ «Кернел-Трейд» придбав річковий термінал «Дунай Пром Агро» в порту Рені на Дунаї. За інформацією, наведеною у піврічному звіті компанії, термінал має потужність для зберігання 12 тис. тонн [33].

Також слід зазначити, що компанія не стоїть осторонь у регіонах своєї присутності і є ключовим інвестором. Під опікою ТОВ «Кернел-Трейд» перебувають 905 населених пунктів. Підприємство фінансово підтримує громадські ініціативи, дитячі садки, заклади охорони здоров'я, будинки культури, розвиток інфраструктури сіл, програм для молоді та соціальне підприємництво.

У 2014 році було засновано благодійний фонд «Разом з Кернел», що вдало працює і по цей день.

Агropідприємства компанії у 2019 році сплатили 1,7 млрд. грн. податків до державного та місцевого бюджетів. Органи місцевого самоврядування спрямовують ці кошти на розвиток сільської місцевості, поточні ремонти шкіл та дитячих садків. Також сюди входить закупівля необхідних ліків та обладнання у медичні заклади, на зарплати вчителям та медичним працівникам. Ще 57 млн. грн. підприємство спрямувало на реалізацію соціальних проєктів [34].

Протягом 2020 року ТОВ «Кернел-Трейд» спрямувало 150 млн. грн. на боротьбу з коронавірусом в Україні.

Під час війни компанія ТОВ «Кернел-Трейд» активно підтримує Збройні Сили України та населення. З початку повномасштабного вторгнення компанія спрямувала понад 2 млн. грн. на допомогу військовим, зокрема на закупівлю безпілотників, засобів зв'язку та автомобілів. Співробітники ТОВ «Кернел-Трейд» беруть участь у волонтерських ініціативах, передаючи продукти харчування, ліки та інші необхідні речі до постраждалих регіонів, таких як Харків, Суми та Чернігів. Компанія також підтримує своїх мобілізованих працівників, зберігаючи за ними середню заробітну плату та надаючи матеріальну допомогу у разі поранення чи інших надзвичайних ситуацій. Крім того, ТОВ «Кернел-Трейд» співпрацює з волонтерськими центрами, надаючи продукти харчування та інші ресурси для підтримки військових та переселенців. Загалом, компанія демонструє високий рівень соціальної відповідальності, спрямовуючи зусилля на підтримку країни та її громадян у складний воєнний час [35, 36, 37].

Отже, загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» свідчить про високу ефективність та стратегічну стійкість підприємства у складних умовах сучасного ринку. Компанія демонструє лідерські позиції в аграрному секторі України, успішно поєднуючи традиційні агровиробничі практики з сучасними інноваційними підходами. Її розгалужена інфраструктура, зокрема система елеваторів та логістичних потужностей, забезпечує стабільність постачання на світові ринки. ТОВ «Кернел-Трейд» активно підтримує місцеві громади та бере участь у соціальних ініціативах, що підкреслює її відповідальну бізнес-модель. У період воєнного часу компанія проявляє високу соціальну свідомість, підтримуючи як ЗСУ, так і постраждале населення. Таким чином, підприємство є прикладом успішної адаптації аграрного бізнесу до сучасних викликів.

## **2.2. Оцінка впливу застосування контролінгу у системі управління діяльністю ТОВ «Кернел-Трейд»**

Актуальність дослідження впливу застосування контролінгу у системі управління діяльністю ТОВ «Кернел-Трейд» зумовлена потребою підвищення ефективності управлінських процесів в умовах зростаючої конкуренції та економічної нестабільності. У 2025 році українські підприємства, особливо в аграрному секторі, мають адаптуватися до нових вимог ринку, цифровізації та викликів глобалізації. Контролінг, як інструмент стратегічного та оперативного управління, дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Застосування контролінгу у системі управління діяльністю підприємства має значний вплив на його економічні показники, управлінські процеси та оперативність прийняття рішень. Контролінг дозволяє підприємству інтегрувати процеси планування, моніторингу та аналізу, забезпечуючи ефективне використання ресурсів.

ТОВ «Кернел-Трейд», будучи великим учасником агропромислового ринку, потребує чіткої системи планування, аналізу та контролю для забезпечення стабільного розвитку. Дослідження ефективності впровадження контролінгу в діяльність компанії дає можливість оцінити його практичну користь для досягнення стратегічних цілей. Актуальність теми також зумовлена потребою і підвищенні прозорості бізнес-процесів і посиленні антикризового управління. Успішне використання контролінгу може стати прикладом для інших підприємств галузі.

У 2025 році ТОВ «Кернел-Трейд» активно впроваджує контролінг як ключовий інструмент управління, спрямований на підвищення ефективності господарської діяльності. Компанія інтегрувала контролінг у всі рівні управління, включаючи стратегічне планування, оперативний аналіз та моніторинг фінансових і виробничих показників. Завдяки впровадженню ERP-систем, таких як SAP, забезпечується централізований збір та обробка даних, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення від планових показників. Контролінг також використовується для управління ризиками, зокрема через обробку карт ризиків та впровадження стандартів ISO 45001, що підтверджує

високий рівень управління ризиками на підприємстві. Це дозволяє компанії своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та вживати превентивних заходів. Крім того, контролінг сприяє оптимізації ресурсів, зменшенню витрат та підвищенню рентабельності, що є критично важливим в умовах нестабільного економічного середовища. Таким чином, впровадження контролінгу в ТОВ «Кернел-Трейд» є стратегічним кроком, спрямованим на забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності компанії на агропромисловому ринку.

Для того щоб оцінити застосування контролінгу у системі управління діяльністю підприємства ТОВ «Кернел-Трейд», використовуємо SWOT-аналіз (табл. 2.2), що дозволяє виділити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози.

Таблиця 2.2

## SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»

<b>Сильні сторони (S-Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (W-Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідерство на ринку;</li> <li>2. Доступ до ресурсів;</li> <li>3. Ефективний трейдинг;</li> <li>4. Інновації;</li> <li>5. Стійкість.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від ринку сировини;</li> <li>2. Ризики монополізації;</li> <li>3. Капіталомісткість;</li> <li>4. Кліматичні ризики.</li> </ol>
<b>Можливості (O-Opportunities)</b>	<b>Загрози (T-Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення експортних ринків;</li> <li>2. Інвестиції у стале сільське господарство;</li> <li>3. Підвищення попиту на органічну продукцію;</li> <li>4. Державна підтримка агросектору;</li> <li>5. Інновації в логістиці.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична нестабільність;</li> <li>2. Конкуренція на міжнародному ринку;</li> <li>3. Екологічні ризики;</li> <li>4. Логістичні обмеження;</li> <li>5. Фінансові ризики.</li> </ol>

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Розглянемо детальніше кожен з блоків таблиці, що подана вище.

Перше – це сильні сторони підприємства. ТОВ «Кернел-Трейд» має стабільну репутацію одного з провідних експортерів сільськогосподарської продукції. Розвинена інфраструктура, включаючи елеватори, портові термінали та логістичні потужності забезпечують доступ до ресурсів. Підприємство має широку мережу партнерів у світі та налагоджені канали експорту. На сьогоднішній день ТОВ «Кернел-Трейд» використовує багато сучасних

агротехнологій і підходів до управління. Підприємство доволі стійке, оскільки має досвід роботи в умовах складного макроекономічного середовища.

Що стосується слабких сторін. Коливання цін на зерно й олійні культури можуть суттєво впливати на прибутковість. Щодо ризику монополізації, то деякі операції можуть знижувати гнучкість бізнесу через надмірну централізацію. Підприємство потребує великих інвестицій у підтримку інфраструктури та розвитку бізнесу. Оскільки ТОВ «Кернел-Трейд» є аграрним підприємством, то робота підприємства залежить від погодних умов і врожайності.

Перед підприємством відкриваються безліч можливостей. Розширення експортних ринків на Африку та Азію. Екологічні ініціативи можуть залучити інвесторів і створити конкурентні переваги. Підвищення попиту на органічну продукцію відкриває можливість освоєння нового сегмента ринку. Щодо державної підтримки агросектору, то можна отримати вигоду від програм дотацій або співпраці з міжнародними організаціями. Подальший розвиток інновацій в логістиці, таких як технологій автоматизації зберігання і транспортування.

Що стосується загроз. Першою можна виділити політичну нестабільність, а саме зміни в законодавстві та проблеми з експортом через блокування портів. Конкуренція на міжнародному ринку таких великих гравців, як-от США, Аргентина, Бразилія, які можуть зменшити долю ринку. Зростання посух і природних катаклізмів може значно впливати на виробничі результати. Під логістичними обмеженнями розуміється руйнування інфраструктури або перебої в постачанні. Щодо фінансових ризиків, то це валютні коливання, зростання кредитних ставок або зміни в умовах міжнародної торгівлі.

У сучасних умовах діяльності аграрного бізнесу особливо важливим є врахування зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на стратегічний розвиток підприємства. Для глибшого розуміння ринкового середовища ТОВ «Кернел-Трейд» доцільним є проведення PESTEL-аналізу, який охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники.

Наведена нижче таблиця 2.3 відображає основні зовнішні впливи на діяльність компанії у 2025 році.

Таблиця 2.3

## PESTEL-аналіз підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»

Фактор	Опис впливу на ТОВ «Кернел-Трейд»
Політичний	Воєнні дії в Україні суттєво впливають на аграрний сектор, зокрема через обмежений доступ до земель, портів та інфраструктури. Держава активно підтримує експорт зернових та програмами стратегічної продовольчої безпеки, однак ризики залишаються високими.
Економічний	Незважаючи на макроекономічну нестабільність, компанія демонструє адаптивність до інфляції, змін валютного курсу та податкового навантаження. У 2025 році спостерігається поступове відновлення обсягів експорту, а також стабілізація логістичних витрат.
Соціальний	Міграція населення, втрата робочої сили та зміна демографічної структури в сільській місцевості впливають на кадрову політику компанії. Разом з тим, компанія активно інвестує в соціальні ініціативи та розвиток місцевих громад.
Технологічний	Впровадження дронів, GPS-моніторингу, агроплатформ та ERP-систем забезпечує точне землеробство, ефективний контроль витрат і підвищення врожайності. Компанія є одним із лідерів цифровізації в агросекторі.
Екологічний	У 2025 році екологічна стійкість та відповідальність набувають стратегічного значення. Компанія працює над зменшенням вуглецевого сліду та переходом до більш сталих методів виробництва, що відповідає європейським екостандартам.
Легальний	Законодавче регулювання експорту, податкові пільги для аграріїв та вимоги сертифікації продукції на міжнародному рівні є ключовими аспектами. Компанія дотримується вимог як українського, так і міжнародного аграрного права.

*Джерело: сформовано автором самостійно*

PESTEL-аналіз дозволив комплексно оцінити зовнішнє середовище, в якому функціонує ТОВ «Кернел-Трейд». Найбільш значущими чинниками у

2025 році залишають політична нестабільність та економічні ризики, пов'язані з воєнними діями. Водночас, компанія демонструє здатність до адаптації, активно впроваджуючи новітні технології та екологічні стандарти. Соціальні та правові аспекти потребують подальшого моніторингу через динамічність змін у державній політиці та трудового ринку. Отже, ТОВ «Кернел-Трейд» має стійку позицію на ринку, однак потребує гнучкої стратегії управління ризиками та інноваційного розвитку.

Станом на 2025 рік, ТОВ «Кернел-Трейд» залишається лідером українського аграрного експорту, проте стикається з конкуренцією з боку потужних гравців. Серед основних конкурентів виділяють міжнародні компанії Louis Dreyfus Company, Cargill та ADM, які активно нарощують обсяги експорту зерна в Україні. Вітчизняні компанії, такі як «Нібулон» та «Агропросперіс», також демонструють значні результати, зокрема завдяки розвитку альтернативних логістичних маршрутів, таких як дунайські порти. Компанія МХП, хоча й спеціалізується переважно на птахівництві, активно розширює свою присутність у зерновому сегменті, що посилює конкуренцію на внутрішньому ринку. Крім того, агрохолдинг, як-от «Ерідон» та «Вайтерра Україна», зміцнюють свої позиції завдяки інвестиціям у переробку та інфраструктуру. У такому динамічному середовищі підприємство ТОВ «Кернел-Трейд» змушене постійно адаптуватися та впроваджувати інновації, щоб утримати свої лідерські позиції.

Для детальнішого дослідження конкурентоспроможності товарів і рівень конкуренції на ринку підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» використовуємо модель «П'яти сил Портера». Майкл Портер у цій своїй моделі визначає рівень загрози з боку товарів-субститутів (або товарів-замінників), рівень рейтингу відносно галузевої конкуренції та загрози появи нових гравців, які здатні запустити переділ ринку. Дана модель, зображена нижче табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Модель Майкла Портера для підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»

Параметри оцінки	Коментар	Оцінка параметра
Оцінка загрози з боку товарів-замінників		

Товари замітники «ціна-якість»	Існують і займають високу частку на ринку товари, які здатні забезпечити ту ж саму якість за нижчими цінами	3
Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції		
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	3
Темп росту ринку	Сповільнюється, але зростає	2
Рівень диверсифікації продукту на ринку	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	2
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	3
Підсумковий бал		10
Оцінка загрози входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів		
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Значна	1
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	2-3 великі гравці охоплюють більше 80% ринку	1
Диференціація продукту	Всі можливі ніші зайняті гравцями	1
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Високий (окупиться більш ніж за 1 рік роботи)	1
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу обмежений	1
Політика уряду	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	2
Готовність існуючих гравців до зниження цін	За будь-якої спроби введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни	1
Темп зростання галузі	Сповільнюється	2
Підсумковий бал		10
Оцінка ринкової влади покупців на ринку		
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	3
Схильність до використання товарів-субститутів	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	3
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	3

Продовження таблиці 2.4.

Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару	Повна задоволеність	1
Підсумковий бал		10
Оцінка загроз для бізнесу з боку постачальників		
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	2
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	2
Витрати в разі зміни постачальника	Високі	2
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	2
Підсумковий бал		8

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Таким чином, можемо детальніше оцінити підприємство ТОВ «Кернел-Трейд». Підприємство має високий рівень загрози з боку товарів-замінників. Що стосується внутрішньогалузевої конкуренції, то підприємство має також високий рівень. Щодо загрози входу нових гравців, то ТОВ «Кернел-Трейд» має середній рівень загрози. Також у компанії високий рівень загрози втрати клієнтів. Постачальники у свою чергу мають високий рівень впливу.

Аналіз застосування контролінгу в ТОВ «Кернел-Трейд» демонструє, що компанія функціонує в умовах високої конкуренції та численних зовнішніх ризиків. SWOT-аналіз виявив сильні сторони, такі як лідерство на ринку та доступ до ресурсів, але також і слабкі, зокрема залежність від ринку сировини та кліматичні ризики. PESTEL-аналіз підкреслив вплив політичної нестабільності та економічних ризиків, пов'язаних з воєнними діями, на діяльність компанії. Модель Портера показала високий рівень конкуренції та залежність від постачальників та споживачів. Отже, для збереження конкурентоспроможності

ТОВ «Кернел-Трейд» необхідно активно впроваджувати інновації, диверсифікувати ринки збуту та ефективно управляти ризиками.

### **2.3. Показники результативності використання контролінгу у системі управління аграрним підприємством**

Актуальність вивчення показників результативності використання контролінгу у системі управління аграрним підприємством у 2025 році зумовлена необхідністю прийняття швидких і обґрунтованих управлінських рішень в умовах нестабільної економіки та змін клімату. Контролінг дозволяє не лише виявити проблемні зони в діяльності підприємства, а й оцінити ефективність реалізованих стратегій через конкретні фінансові та операційні показники. У сучасному аграрному бізнесі успішність залежить від здатності швидко реагувати на зміни ринку, а ефективні інструменти контролінгу стають вирішальними для збереження прибутковості. Само тому, оцінка результативності контролінгу дозволяє підприємствам, зокрема ТОВ «Кернел-Трейд», забезпечувати конкурентоспроможність та досягати сталого розвитку. У 2025 році ці показники стають основою для побудови адаптивних стратегій управління в агросекторі.

Ефективність впровадження контролінгу на підприємстві оцінюється через аналіз ключових показників результативності діяльності. Показники результативності дозволяють виміряти рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей, визначити ефективність використання ресурсів оцінити вплив контролінгу на підвищення загальної продуктивності підприємства.

На прикладі ТОВ «Кернел-Трейд», яке активно застосовує систему контролінгу, результативність аналізується за такими основними групами показників: фінансові, виробничі та операційні показники.

Останні фінансові результати агропромислової компанії ТОВ «Кернел-Трейд» демонструють динамічну зміну показників на тлі складного економічного середовища в Україні та глобальних ринках. У таблицях 2,4-2,6 наведено ключові фінансові показники компанії за останні квартали, що

дозволяють оцінити її ефективність, прибутковість та фінансову стійкість.

## Основні показники звіту про прибутки та збитки ТОВ «Кернел-Трейд»

Показник	Q2 FY2024	Q1 FY2025	Q2 FY2025	Зміна р/р	Зміна к/к	H1 FY2024	H2 FY2025	Зміна р/р
Дохід, млн. дол.	1,044	798	1,149	+10%	+44%	1,590	1,947	+22%
ЕВІТДА, млн. дол.	205	169	118	-42%	-30%	223	287	+29%
Чистий прибуток, що належить акціонерам, млн. дол.	133	121	56	-58%	-54%	102	177	+73%
Маржа ЕВІТДА	19,6%	21,2%	10,3%	-9,4 п.п.	-10,9 п.п.	14,1%	14,7%	+0,7 п.п.
Чиста маржа	12,7%	15,2%	4,9%	7,9 п.п.	-10,3 п.п.	6,4%	9,1%	+2,6 п.п.
Прибуток на акцію (EPS), дол.	0,45	0,41	0,19	-58%	-54%	0,46	0,60	+30%

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансових звітів підприємства*

Компанія продемонструвала стабільне зростання доходу, досягнувши \$1,149 млн. у другому кварталі 2025 фінансового року, що на 44% більше, ніж у попередньому кварталі та на 10% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Сукупний дохід за перше півріччя 2025 становить \$1,947 млн., що є зростанням на 22% у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року.

Що стосується ЕВІТДА, то прибуток до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації у Q2 FY2025 знизився до \$118 млн., що на 30% менше, ніж у попередньому кварталі та на 42% менше рік до року. Однак у першому півріччі 2025 року цей показник все ж перевищив результат H1 FY2024 - \$287 млн. проти \$223 млн., тобто зростання на 29%.

Чистий прибуток, що належить акціонерам у другому кварталі 2025 року знизився до \$56 млн., що на 54% менше, ніж у Q1 FY2025, і на 58% менше в річному порівнянні. Водночас у першому півріччі FY2025 компанії вдалося покращити результат - \$177 млн., проти \$102 млн. за той самий період 2024 року, зростання склало 73%.

Показник маржа ЕВІТДА у другому кварталі 2025 року знизився до 10,3%, що свідчить про зменшення прибутковості операційної діяльності. Це на 10,9 процентних пунктів менше, ніж у попередньому кварталі і на 9,4 п.п. менше в річному порівнянні. Проте у порівнянні перших піврічч маржа все ж дещо покращилася – з 14,1% до 14,7%.

Щодо чистої маржі, то другий квартал 2025 ФР показав суттєве падіння чистої маржі до 4,9%, зниження як у кварталному, так і в річному порівнянні. Однак загальний результат за перше півріччя 2025 року демонструє позитивну динаміку: зростання чистої маржі на 2,6 п.п. – з 6,4% до 9,1%.

Показник прибутку на акцію впав до \$0,19 у другому кварталі 2025 року – на 58% рік до року та на 54% у кварталному порівнянні. Проте в першому півріччі загалом спостерігається зростання з \$0,46 до \$0,60, що складає +30% до аналогічного періоду минулого року.

Таблиця 2.6

## Показники руху грошових коштів ТОВ «Кернел-Трейд»

Показник	Q2 FY2024	Q1 FY2025	Q2 FY2025	Зміна р/р	Зміна к/к	H1 FY2025	H1 FY2025	Зміна р/р
Операційний прибуток до змін в оборотному капіталі	224	148	49	-78%	-67%	277	197	-29%
Зміна в оборотному капіталі	4	-56	-22	н/д	-60%	-107	-78	-27%
Сплачені фінансові витрати (нетто)	-37	-2	-24	-35%	У 12 разів	-54	-26	-51%
Сплачений податок на прибуток	-35	-4	н/д	н/д	-87%	-19	-39	У 2,1 рази
Чистий рух грошових коштів від операційної діяльності	192	56	-2	н/д	н/д	97	54	-44%

Чистий рух грошових коштів від інвестиційної діяльності	165	-20	-62	н/д	У 3,1 рази	97	-82	н/д
---	-----	-----	-----	-----	------------	----	-----	-----

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі звітів підприємства*

Операційний прибуток до змін і оборотному капіталі демонструє, що у Q2 FY2025 компанія отримала лише \$49 млн., що означає різке скорочення на 67% у порівнянні з попереднім кварталом та на 78% рік до року. Загалом за перше півріччя 2022 року цей показник склав \$197 млн., що на 29% менше, ніж за аналогічний період минулого року (\$277 млн.). Це свідчить про зниження операційної ефективності.

Щодо зміни в оборотному капіталі, то компанія зафіксувала негативну динаміку: - \$22 млн. у Q2 FY2025 проти - \$56 млн. у Q2 FY2024. Порівняно з Q1 FY2025, витрати виросли у 12 разів, оскільки в тому кварталі вони були значно зменшені (-\$2 млн.). Загалом за півріччя компанії вдалося знизити фінансові витрати з - \$54 млн. до - \$26 млн., тобто на 51%.

Показник сплачений податок на прибуток показує, що у Q2 FY2025 дані не вказані, однак у Q1 FY2025 було сплачено лише - \$4 млн., що на 87% менше, ніж - \$35 млн. у Q2 FY2024. За перше півріччя 2025 року сума сплачених податків збільшилася вдвічі (у 2,1 рази) – з -\$19 млн. до - \$39 млн., що свідчить про вищі податкові зобов'язання у зв'язку з прибутковістю.

Чистий рух грошових коштів від операційної діяльності демонструє у другому кварталі 2025 року спостерігається відтік коштів у розмірі -\$2 млн., що є негативним сигналом. У Q1 FY2025 компанія ще генерувала \$56 млн., а рік тому - \$192 млн.. За перше півріччя 2025 року чистий грошовий потік від операційної діяльності зменшився на 44% (з \$97 млн. до \$54 млн.).

Показник чистий рух грошових коштів від інвестиційної діяльності вказує, що Q2 FY2025 відзначився суттєвим інвестиційним відтоком - \$62 млн., тоді як у Q1 FY2025 він становив - \$20 млн. Це означає зростання в 3,1 рази. У річному розрізі показник змінився з позитивного значення \$97 млн. у H1 FY2024 до

негативного - \$82 млн. у Н1 FY2025, що вказує на значне зростання капітальних витрат або інших інвестпроектів.

Таблиця 2.7

## Показники ліквідності та кредитоспроможності ТОВ «Кернел-Трейд»

Показник	Q2	Q1	Q2	Зміна	Зміна
	FY2024	FY2025	FY2025	р/р	к/к
Чистий борг	453	261	325	-28%	+25%
Запаси товарної продукції	448	435	441	-2%	+1%
Скоригований чистий борг	4	-174	-116	н/д	33%
Капітал акціонерів	1,871	1,966	2,005	+7%	+2%
Чистий борг/ЕВІТДА	1,4х	0,5х	0,7х	-0,7х	+0,2х
Скоригований чистий борг/ ЕВІТДА	0,0х	-0,3х	-0,3х	-0,3х	+0,1х
ЕВІТДА/Відсоткові витрати	3,1х	10,7х	10,4х	+7,2х	-0,4х

*Джерело: сформовано автором самостійно на основі фінансових звітів підприємства*

Чистий борг у другому кварталі FY2025 чистий борг компанії зріс до \$325 млн. у порівнянні з \$261 млн. у попередньому кварталі, що означає зростання на 25%. Водночас у річному порівнянні спостерігається позитивна динаміка – зменшення чистого боргу на 28%, що свідчить про поступове оздоровлення структури зобов'язань.

Щодо запасів товарної продукції, то показник залишився практично стабільним: \$441 млн. у Q2 FY2025 проти \$435 млн. у Q1 FY2025, тобто збільшення на 1%. У річному порівнянні відбулося незначне скорочення на 2%, що свідчить про більш ефективне управління запасами або вищі обсяги реалізації.

Індикатор скоригованого чистого боргу показує негативне значення - \$116 млн., що, у цьому випадку є добрим знаком – надлишок ліквідності дозволяє перекривати зобов'язання. У порівнянні з попереднім кварталом спостерігається збільшення на 33%, хоча у річному порівнянні (з \$4 млн.) зміна виглядає надзвичайно суттєвою.

Загальний капітал, що належить акціонерам, продовжив зростати: \$2,005 млн. у Q2 FY2025 проти \$1,871 млн. у Q2 FY2024, що становить +7% до року. Також за останній квартал додалося ще 2%. Це свідчить про стійкість компанії та зростання її вартості для акціонерів.

Співвідношення чистого боргу до EBITDA знизилося з 1,4x у Q2FY2024 до 0,7x у Q2 FY2025, що вказує на поліпшення здатності компанії обслуговувати борг. Хоча у кварталовому порівнянні є невелике зростання на 0,2x, показник залишається на прийнятному рівні.

Значення скоригованого чистого боргу стабільно негативне (-0,3x), що свідчить про надлишок ліквідності. У річному розрізі він зменшився на 0,3x, а за квартал – зріс на 0,1x. Це демонструє, що компанія зберігає високу фінансову гнучкість.

Показник EBITDA/Відсоткові витрати свідчить про здатність компанії покривати відсоткові витрати з операційного прибутку. У Q2 FY2025 він становив 10,4x – зменшення на 0,4x у порівнянні з попереднім кварталом, проте значне зростання з 3,1x у Q2 FY2024 (+7,2x рік до року). Це означає, що компанія має значно кращу здатність обслуговувати боргові зобов'язання.

Отже, загальний аналіз ключових фінансових, грошових та боргових показників ТОВ «Кернел-Трейд» свідчить про ефективність впровадження системи контролінгу в управлінні підприємством. Попри певні короткострокові коливання, компанії вдалося зберегти позитивну динаміку доходів, прибутковості та зміцнити капітальну базу. Зменшення рівня чистого боргу та стабільна EBITDA демонструють контроль за фінансовими потоками й оптимізацію витрат. Показники руху грошових потоків вказують на активну інвестиційну діяльність та адаптацію до змін економічного середовища. Водночас збереження високого співвідношення EBITDA до відсоткових витрат свідчить про здатність компанії ефективно обслуговувати боргові зобов'язання. Таким чином, контролінг в ТОВ «Кернел-Трейд» відіграє ключову роль у досягненні стабільності та стратегічного розвитку підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **3.1. Обґрунтування пріоритетності використання контролінгу у системі управління аграрним підприємством**

У попередніх розділах дипломної роботи було висвітлено теоретичні аспекти контролінгу як важливої складової системи управління аграрним підприємством, проаналізовано існуючі підходи до його реалізації та на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд» розглянуто фактичні результати впровадження контролінгових інструментів. Проведений аналіз засвідчив, що навіть у провідних компаніях аграрного сектору існує потреба в удосконаленні механізмів управління, зокрема через запровадження гнучких, адаптивних інструментів контролю та аналізу.

Станом на 2025 рік аграрний ринок України залишається одним із ключових драйверів національної економіки, але водночас стикається з численними викликами – кліматичними ризиками, логістичними обмеженнями, зростанням конкуренції на зовнішніх ринках, високою вартістю фінансових ресурсів. У таких умовах аграрні підприємства мають особливу потребу в інтегрованих системах управління, що забезпечують не лише оперативне реагування на зміни, але й довгострокову стратегічну стійкість.

Контролінг, як інструмент системного управління, дозволяє не лише підвищити ефективність операційної діяльності, а й забезпечити прозорість витрат, виявлення ризиків і посилення внутрішнього контролю. Його використання дає змогу підвищити якість планування, своєчасно коригувати відхилення, а також оптимізувати використання ресурсів.

ТОВ «Кернел-Трейд» - один з лідерів аграрного бізнесу в Україні – демонструє високий рівень розвитку, однак навіть у такій структурі контролінг має значний потенціал для подальшого вдосконалення, особливо з урахуванням зростаючих вимог до екологічності, соціальної відповідальності та цифровізації бізнес-процесів.

Метою даного підпункту є обґрунтування пріоритетності використання контролінгу в сучасній системі управління аграрним підприємством як передумови для його стійкого розвитку, адаптації до нових викликів ринку та підвищення загальної конкурентоспроможності.

Поданий матеріал буде зосереджено на доказах необхідності розвитку контролінгу як ключової функції управління та формуванні уявлення про його практичну значущість для аграрного бізнесу у 2025 році.

Аграрний сектор України у 2025 році демонструє значну динаміку розвитку, водночас залишаючись високоризиковою галуззю через постійну залежність від зовнішніх чинників. Коливання погодних умов, глобальні зміни клімату, міжнародна кон'юнктура ринку, воєнно-політична нестабільність і зміни у державному регулюванні безпосередньо впливають на врожайність, експортні обсяги, вартість ресурсів і прибутковість підприємств. У таких умовах традиційні методи управління втрачають ефективність, а бізнес потребує сучасних інструментів аналітичної підтримки прийняття рішень.

Особливо це стосується великих аграрних компаній, таких як ТОВ «Кернел-Трейд», де управління земельними ресурсами, технікою, персоналом та фінансами стає надзвичайно складним процесом. Відсутність інтегрованої системи контролю може призвести до втрат, дублювання функцій, несвоєчасного виявлення відхилень від запланованих показників, зниження загальної ефективності діяльності.

Контролінг дозволяє централізовано координувати управлінські функції, об'єднуючи планування, облік, контроль, аналіз і регулювання в єдину систему. Його виростання забезпечує своєчасний доступ до достовірної інформації, на основі якої керівництво може приймати обґрунтовані рішення, оперативно реагувати на зміни, виявляти проблеми на ранніх етапах на уникати фінансових втрат.

Окрім того, ринок аграрної продукції в Україні стає дедалі більш конкурентним: зростає кількість нових гравців, активізується цифровізація, міжнародні партнери висувають нові вимоги до прозорості та якості. За таких

умов тільки ті підприємства, які впроваджують сучасні системи управління, мають змогу не лише втримати позиції, а й досягти сталого зростання.

Контролінг уже не є опціональним інструментом – він стає необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку аграрних підприємств у 2025 році. Саме тому його інтеграція в систему управління має стати пріоритетом для таких підприємств, як ТОВ «Кернел-Трейд».

У сучасному аграрному підприємстві контролінг виступає не просто додатковим інструментом, а повноцінною функцією управління, що забезпечує цілісність, інтеграцію та ефективність усіх управлінських процесів. Його ключова роль полягає у формуванні системи зворотного зв'язку між такими компонентами управління, як стратегічне та оперативне планування, бухгалтерський і управлінський облік, аналітична діяльність, контроль і регулювання.

Успішне аграрне підприємство, зокрема ТОВ «Кернел-Трейд», повинно постійно співвідносити заплановані результати з фактичними показниками. Контролінг дозволяє це робити в режимі реального часу, надаючи керівництву об'єктивну картину про поточний стан справ. Завдяки цьому відбувається оперативне виявлення відхилень, їх причин і можливостей для коригування дій.

Також контролінг тісно пов'язаний з досягненням як стратегічних, так і тактичних цілей підприємства. На стратегічному рівні – він сприяє узгодженню ресурсів із довгостроковими планами розвитку, моніторингу ключових показників ефективності (КРІ), аналізу ринкових ризиків та оцінці інвестиційної привабливості. На тактичному рівні – допомагає оптимізувати виробничі процеси, планувати бюджети, зменшувати витрати, покращувати логістику та підвищити продуктивність.

Особливо цінною є функція контролінгу як джерела достовірної управлінської інформації. Саме на основі даних, які генерує система контролінгу, приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ресурсів, цінової політики, маркетингових стратегій, розвитку персоналу тощо.

У такий спосіб контролінг забезпечує прозорість і передбачуваність управлінських дій.

Роль контролінгу в аграрному підприємстві не зводиться лише до контролю витрат чи аналізу ефективності. Це – універсальний механізм координації дій між усіма підсистемами управління, що гарантує їхню узгодженість і спрямованість на досягнення цілей компанії.

У сучасних умовах ведення аграрного бізнесу, коли ефективність і швидкість реагування на зміни ринку набувають вирішального значення, особливу роль відіграє інтеграція контролінгу в загальну систему управління підприємством. Контролінг більше не розглядається як допоміжна функція – він формує аналітичну основу для прийняття рішень і виступає центральним вузлом інформаційної взаємодії між різними управлінськими ланками.

Структурно-функціональна схема ролі контролінгу демонструє, що управлінська система аграрного підприємства, зокрема ТОВ «Кернел-Трейд», взаємодіє з підсистемою контролінгу, яка збирає, обробляє та трансформує інформацію у формат, придатний для стратегічного й тактичного планування. Контролінг акумулює дані з бухгалтерського, фінансового, виробничого та логістичного обліку, об'єднуючи їх у єдину аналітичну платформу.

Отримана аналітична інформація далі використовується керівниками різних рівнів для прийняття управлінських рішень. Така побудова дозволяє зменшити вплив суб'єктивних факторів, покращити точність прогнозів, запобігати кризовим ситуаціям і мінімізувати витрати.

Для ефективного впровадження контролінгу необхідно дотримуватися певної логіки дій, яка на сьогоднішній день набуває актуальності в умовах цифровізації сільського господарства. Алгоритм включає наступні етапи:

1. Визначення цілей підприємства – формування стратегічного бачення й пріоритетів розвитку;
2. Формування інформаційної бази – створення єдиної системи збору даних (в тому числі з ERP-систем, CRM, автоматизованих систем моніторингу посівів тощо).

3. Збір, аналіз, інтерпретація даних – застосування сучасних методів аналітики, у тому числі Big Data та прогнозного моделювання;
4. Формування звітності – розробка адаптивних управлінських звітів відповідно до цілей;
5. Прийняття управлінських рішень – використання даних для обґрунтованого вибору сценаріїв дій;
6. Контроль виконання – перевірка відповідності результатів поставленим цілям;
7. Коригування дій – гнучке оновлення планів відповідно до нових умов.

Цей підхід дозволяє забезпечити прозорість управлінських процесів, посилити фінансову дисципліну, оптимізувати виробничі витрати та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

ТОВ «Кернел-Трейд» як одне з провідних аграрних підприємств України активно інтегрує сучасні підходи до управління, серед яких контролінг займає ключове місце. Впровадження контролінгу дозволило компанії ефективніше управляти складним виробничо-логістичним ланцюгом, починаючи від закупівлі сировини до експорту готової продукції. Завдяки цьому стало можливим своєчасне виявлення «вузьких місць» у ланцюгу створення вартості – таких, як надлишкові запаси, неефективна логістика чи дублювання функцій у підрозділах.

Нижче подана діаграма, що ілюструє ключові переваги впровадження контролінгу на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд».



Рис. 3.1. Ключові переваги впровадження контролінгу на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд»

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Окремою перевагою стала підвищена прозорість діяльності. Контролінг забезпечує формування системи управлінської звітності, яка дозволяє не лише керівництву, а й інвестором та партнерам мати чітке уявлення про фінансово-економічний стан компанії, рівень ризиків та потенціал розвитку. У 2025 році, зважаючи на глобальні тренди прозорості ESG (екологічність, соціальна відповідальність, корпоративне управління), це набуває стратегічного значення.

Контролінг також дозволить зменшити ризики управлінських помилок завдяки глибокій аналітиці й оперативному моніторингу ключових показників ефективності. Наприклад, виявлення відхилень у собівартості продукції чи витратах на енергоресурси дозволяє своєчасно втрутитися до того, як проблема вплине на прибутковість.

Ще одним вагомим здобутком є поліпшення бюджетного контролю. Впровадження контролінгу дало змогу компанії сформувати систему гнучкого бюджетування, яка адаптується до змін зовнішнього середовища – наприклад, валютних коливань або змін у державному регулюванні. Крім того, за допомогою контролінгу вдалося значно підвищити рівень оперативного

управління – завдяки швидкому збору та обробці даних, керівники середньої та вищої ланки отримують інформація в режимі, близькому до реальному часу.

Таким чином, досвід ТОВ «Кернел-Трейд» підтверджує, що контролінг – це не лише інструменти аналітики, а стратегічний ресурс для забезпечення ефективного, стійкого та інноваційного розвитку аграрного підприємства в сучасних умовах.

Узагальнюючи представлений матеріал, можна зробити висновок, що контролінг є не просто корисним, а стратегічно необхідним елементом системи управління аграрним підприємством у 2025 році. З огляду на постійне ускладнення ринково середовища, зростання цінової турбулентності, геополітичні ризики та кліматичну нестабільність, підприємства аграрного сектору, які прагнуть до сталого розвитку, не можуть обійтися без інтегрованих інструментів управління – таких як контролінг.

Контролінг забезпечує підприємство надійним аналітичним фундаментом для прийняття рішень, дозволяє оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, а також сприяє досягненню як короткострокових операційних, так і довгострокових стратегічних цілей. Це особливо важливо для компаній масштабу ТОВ «Кернел-Трейд», де складність структури й обсягів діяльності вимагає чіткої координації всіх бізнес-процесів.

Впровадження контролінгу сприяє раціональному розподілу ресурсів, зменшенню втрат, підвищенню економічної ефективності та конкурентоспроможності. Крім того, контролінг формує культуру обґрунтованого управління, де рішення ґрунтуються не на інтуїції, а на достовірних даних і аналітиці.

У контексті цифрової трансформації аграрного бізнесу у 2025 році особливо перспективним є розвиток інноваційних форм контролінгу, зокрема автоматизація збору даних, використання штучного інтелекту для прогнозного аналізу, інтеграція систем контролінгу з ERP та BI-платформами. Це відкриває нові горизонту для підвищення точності, швидкості та гнучкості управлінських рішень.

Отже, контролінг не лише актуальний, а й має величезний потенціал для подальшого вдосконалення. Його системне використання є важливою конкурентною перевагою для аграрного підприємства в умовах сучасної економіки знань.

### **3.2. Основні напрями вдосконалення контролінгу у системі управління аграрним підприємством ТОВ «Кернел-Трейд»**

У 2025 році аграрний сектор України продовжує стикатися з викликами, пов'язаними зі зростаючою конкуренцією, нестабільною економічною ситуацією та впливом глобальних ринків. У таких умовах актуальність вдосконалення системи контролінгу на аграрних підприємствах, зокрема у ТОВ «Кернел-Трейд», набуває особливого значення. Ефективний контролінг дозволяє оперативно виявляти відхилення від планових показників та своєчасно реагувати на них. Це забезпечує не лише збереження фінансової стабільності, але й підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи динаміку технологічного розвитку, необхідно інтегрувати сучасні цифрові інструменти в систему управління. Вдосконалення контролінгу сприятиме оптимізації витрат, покращенню планування та прийняттю стратегічно виважених рішень. Такий підхід дозволить ТОВ «Кернел-Трейд» більш ефективно адаптуватися до ринкових змін. Таким чином, тема вдосконалення контролінгу є надзвичайно актуальною та має вагомим практичне значення.

У процесі аналізу системи контролінгу, впровадженої на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд», було виявлено ряд проблем, які стримують її ефективне функціонування. По-перше, у структурі управління контролінг залишається другорядною функцією, що обмежує його вплив на стратегічні рішення. Спостерігається недостатня інтеграція контролінгу в загальну систему корпоративного планування, зокрема у сферах інвестиційної та фінансової політики. Однією з головних проблем є обмежене використання сучасних інформаційних технологій у сфері обліку, аналізу та звітності. Частина звітних

даних опрацьовується вручну або із затримкою, що призводить до втрати актуальності інформації для прийняття рішень.

Дані з фінансової та виробничої діяльності не завжди об'єднані в єдину аналітичну базу, що ускладнює їх порівняльний аналіз. Внаслідок цього, виникають труднощі з виявленням причин відхилень між плановими та фактичними показниками. Недостатньо чітко розмежовані функціональні обов'язки між працівниками, які займаються контролінгом та іншими управлінськими завданнями. Це знижує ефективність збирання та обробки інформації. Крім того, на підприємстві ще не сформовано систему ключових показників ефективності (КПІ), що обмежує можливість комплексного контролю за виконанням цілей.

Ще однією проблемою є недостатній рівень кваліфікації персоналу в сфері управлінського аналізу та сучасних методів контролінгу. Спостерігається обмежене використання прогнозної аналітики, яка могла б покращити точність управлінських рішень. Окремі структурні підрозділи підприємства використовують різні підходи до обліку витрат, що ускладнює централізований фінансовий контроль. Відсутність єдиних стандартів внутрішнього фінансового моніторингу призводить до дублювання звітів та надлишкового навантаження на адміністративний персонал. Загалом, виявлені недоліки свідчать про потребу в комплексному вдосконаленні контролінгової системи як інструменту ефективного управління в умовах ринкової нестабільності та зростання конкуренції у аграрному секторі.

Для підвищення ефективності системи контролінгу на ТОВ «Кернел-Трейд» доцільно здійснити реформування організаційної структури управління, зокрема, впровадити централізовану службу контролінгу. Такий підхід дозволить консолідувати контрольні функції в єдиному підрозділі, що забезпечить системність, прозорість та оперативність аналітичної роботи. Централізована служба контролінгу має стати посередником між управлінськими структурами підприємства і фінансово-аналітичними

підрозділами. Її завданням буде збір, обробка, аналіз і представлення керівництву релевантної інформації для ухвалення рішень.

У разі неможливості створення повноцінної служби на першому етапі, доцільно виділити відповідальних осіб у кожному ключовому структурному підрозділі. Це дозволить локалізувати контрольні процеси та водночас забезпечити їх координацію на загальному рівні підприємства. З метою ефективного реалізації контролінгових функцій, варто впровадити регламентовані інструкції і стандарти взаємодії між підрозділами. Окрему увагу слід приділити формуванню командного складу контролерів, які мають володіти аналітичним мисленням та знанням сучасних інформаційних систем.

Не менш важливим напрямом є підвищення кваліфікації працівників, які залучені до системи контролінгу. Рекомендується впровадження внутрішніх навчальних програм, стажування у провідних аграрних холдингах, участь у фахових семінарах та тренінгах. Навчання має охоплювати теми управлінського обліку, фінансової аналітики, ризик-менеджменту, а також використання ERP- і BI-систем. В умовах цифровізації аграрного сектору ключовим фактором є знання інструментів автоматизованого аналізу даних. Підвищення кваліфікації не лише посилить аналітичну спроможність команди, але й сприятиме підвищенню мотивації персоналу.

Саме вдосконалення організаційно структури контролінгу дозволить забезпечити більш ефективне управління ресурсами, зменшити ризики фінансових втрат та підвищити загальну конкурентоспроможність.

У 2025 році автоматизація та цифровізація процесів контролінгу стають критично важливими для підвищення ефективності управління аграрними підприємствами, зокрема ТОВ «Кернел-Трейд». Одним із ключових напрямів вдосконалення є впровадження ERP-систем, таких як SAP або Microsoft Dynamics, які містять спеціалізовані модулі контролінгу. Ці системи дозволяють інтегрувати фінансові, виробничі та логістичні дані в єдину інформаційну платформу. Завдяки цьому забезпечується своєчасний доступ до актуальних показників і мінімізується ризик помило при ручному введенні даних.

Модулі контролінгу в ERP-системах дають змогу створювати бюджетні сценарії, відстежування кошторисів та виявити фінансові відхилення в режимі реального часу. Окрім цього, впровадження BI-систем (Business Intelligence) є необхідним етапом для побудови сучасної аналітики. BI-інструменти дозволяють автоматизувати звітність, візуалізувати ключові показники ефективності (KPI) та приймати рішення на основі даних, а не інтуїції. Наприклад, використання Power BI чи Tableau може дати керівництву доступ до інтерактивних панелей управління, що оновлюються онлайн.

Такі технології сприяють підвищенню прозорості фінансових потоків, що особливо актуально в умовах зовнішньоекономічної нестабільності. Автоматизовані системи значно скорочують час на підготовку звітів, дозволяючи фахівцям зосередитися на стратегічному аналізі та прогнозуванні. Крім того, цифрові рішення дозволяють швидше реагувати на ринкові зміни та здійснювати гнучке управління витратами. Важливими є також впровадження мобільного доступу до системи контролінгу для оперативного моніторингу на всіх рівнях управління. Для досягнення максимального ефекту від цифровізації необхідна відповідна підготовка персоналу та адаптація внутрішніх бізнес-процесів.

Загалом, автоматизація контролінгу на базі ERP та BI-систем відкриває нові можливості для підвищення точності управлінських рішень, ефективного використання ресурсів та стратегічного розвитку ТОВ «Кернел-Трейд».

На сьогоднішній день важливим напрямом вдосконалення системи контролінгу на аграрному підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд» є розширення його функціонального змісту. Традиційно контролінг виконує роль інструменту фінансового контролю та моніторингу витрат, однак сучасні умови ведення бізнесу вимагають його активного залучення до стратегічного та інвестиційного планування. Контролінг має стати основою для формування довгострокової стратегії підприємства, з урахуванням ризиків, ринкових тенденцій і фінансової стійкості. Завдяки цьому управлінські рішення будуть більш обґрунтованими, а інвестиційні проєкти – ефективно оціненими на етапі їх ініціації.

Контролери повинні брати участь у формуванні інвестиційних бюджетів, оцінці очікуваної дохідності та періоду окупності проектів. Також варто включити у функціонал контролінгу аналітичну оцінку інвестиційної привабливості різних сценаріїв розвитку. Крім того, з огляду на посилення міжнародних екологічних вимог і соціальної відповідальності бізнесу, доцільно інтегрувати в систему контролінгу екологічні та соціальні індикатори. Контролінг повинен забезпечувати регулярну звітність про рівень викидів, споживання ресурсів, утилізацію відходів та інші фактори, що впливають на екологічну безпеку.

Залучення до аналітики соціальних показників, таких як умови праці, рівень зайнятості, плинність кадрів, дозволить підвищити загальний рівень корпоративної відповідальності. Усе це сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства, зростанню його інвестиційної привабливості та зміцненню довіри з боку партнерів. Включення нефінансових аспектів у контролінг відповідає сучасним концепціям сталого розвитку та ESG-підходу (екологія, соціальна відповідальність, управління). Таким чином, контролінг перетворюється із суто фінансового інструменту на комплексний механізм управління ефективністю та відповідальністю бізнесу.

Розширення функціонального змісту контролінгу забезпечить підприємству нові можливості для адаптації до викликів сучасного аграрного ринку та забезпечення стійкого зростання.

У 2025 році побудова системи ключових показників ефективності (КПІ) є важливою складовою вдосконалення контролінгу в системі управління ТОВ «Кернел-Трейд». КПІ дозволяють об'єктивно оцінити результативність роботи як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів та працівників. Для ефективного реалізації системи КПІ необхідно визначити релевантні показники відповідно до специфіки аграрного бізнесу. Наприклад, для виробничих підрозділів це можуть бути обсяги врожаю з гектару, рівень витрат на одиницю продукції, час виконання польових робіт.

Для фінансових служб доречними КРІ можуть стати рентабельністю операційної діяльності, швидкість обігу оборотних коштів або точність бюджетного планування. Визначення КРІ має супроводжуватися чітким регламентом збору та аналізу даних, а також періодичністю їх оновлення. Важливим аспектом є встановлення цільових значень для кожного показника, що дозволяє оцінити динаміку змін і рівень досягнення поставлених завдань. КРІ повинні бути вимірюваними, досяжними, актуальними та прив'язаними до конкретного періоду часу.

Особливу увагу слід приділяти зв'язку системи КРІ з системою мотивації працівників. Оплата праці та преміювання мають на пряму залежати від досягнення індивідуальних і командних цілей. Такий підхід стимулює працівників до підвищення особистої ефективності та ініціативності. Контролінг у цьому випадку виступає як координатор: він забезпечує прозорість, об'єктивність і аналітичну основу для прийняття рішень щодо винагороди.

Впровадження КРІ також сприяє формуванню культури відповідальності за результати та зменшує суб'єктивність в управлінні. У результаті ТОВ «Кернел-Трейд» отримує інструмент, що дозволяє в режимі реального часу відслідковувати продуктивність, виявити проблемні зони та оперативно реагувати на відхилення. Таким чином, система КРІ є не лише засобом оцінки, а й важелем управлінського впливу та мотивації персоналу.

Вдосконалення системи контролінгу на аграрному підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд» дозволить суттєво підвищити ефективність управлінських рішень. Завдяки централізації контролінгових функцій, керівництво підприємства отримає своєчасну, точну та релевантну інформацію для оперативного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це дасть змогу мінімізувати ризики неправильних рішень та зменшити втрати, пов'язані з неефективним управлінням ресурсами.

Запровадження сучасних ІТ-рішень, таких як ERP-системи та BI-аналітика, дозволить автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, що зменшить навантаження на персонал і прискорить цикл прийняття рішень.

Удосконалення контролінгу також сприятиме підвищенню рівня прозорості та контрольованості фінансових і операційних процесів. Оптимізація витрат стане можливою завдяки точнішому плануванню та контролю бюджету.

Реалізація заходів з підвищення кваліфікації персоналу сприятиме формуванню професійної управлінської команди, здатної ефективно реалізовувати поставлені стратегічні цілі. Удосконалення системи мотивації через КРІ забезпечить підвищення продуктивності праці та залучення персоналу до досягнення спільних результатів. Усе це позитивно вплине на фінансові показники підприємства, зокрема на зростання рентабельності.

Крім того, стратегічне планування на основі аналітики контролінгу дозволить виявити нові можливості для розвитку бізнесу. Підвищення ефективності управління сприятиме конкурентоспроможності ТОВ «Кернел-Трейд» як на національному, так і на міжнародному ринку. Зрештою, удосконалення контролінгу створить умови для стабільного економічного зростання підприємства та зміцнення його позицій у галузі аграрного виробництва.

Нижче подано план дій з рекомендаціями щодо вдосконалення контролінгу на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд».

Таблиця 3.1

## План дій з рекомендаціями

Рекомендація	Дії
1. Організаційне реформування системи контролінгу	Створити централізовану службу контролінгу в структурі управління. У разі ресурсних обмежень – призначити відповідальних за контролінг у кожному ключовому підрозділі. Розробити чіткі посадові інструкції та регламенти взаємодії між структурними підрозділами.

2. Цифровізація та автоматизація контролінгових процесів	Впровадити ERP-систему з контролінговими модулями (наприклад SAP, Microsoft Dynamics). Інтегрувати BI-рішення для аналітики та візуалізації даних (Power BI, Tableau). Забезпечити мобільний доступ до системи контролінгу для керівництва.
3. Удосконалення облікової та аналітичної бази	Уніфікувати облік витрат по всіх підрозділах підприємства. Створити єдину централізовану базу даних для фінансової та виробничої інформації. Оптимізувати структуру звітності, скоротивши дублювання та затримки.
4. Підвищення кваліфікації персоналу	Організувати регулярні внутрішні тренінги з управлінського обліку, фінансового аналізу та роботи з ERP/BI-системами. Налагодити партнерство з агрохолдингами та навчальними центрами для стажувань. Запровадити систему сертифікації для контролерів.
5. Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI)	Розробити систему KPI для кожного підрозділу та рівня управління. Встановити цільові значення KPI та зв'язати їх із системою преміювання. Автоматизувати моніторинг і аналіз динаміки досягнення показників.
6. Розширення функцій контролінгу	Інтегрувати контролінг у процес стратегічного, інвестиційного та ризик-менеджменту. Залучити контролерів до планування бюджетів та оцінки інвестиційних проєктів. Розробити систему екологічних та соціальних індикаторів відповідно до принципів ESG.
7. Регулярний аудит та оцінка ефективності контролінгу	Проводити щорічний аудит контролінгової системи для виявлення нових потреб і прогалин. Визначати зони для оптимізації та адаптації до змін у ринковому середовищі.

8. Комунікаційна інтеграція	Запровадити щомісячні аналітичні брифінги для керівництва з ключовими висновками контролінгу. Забезпечити відкритий зворотний зв'язок між контролерами і менеджментом для підвищення оперативності реакцій.
-----------------------------	--

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Запропонований план дій охоплює ключові напрями вдосконалення системи контролінгу на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд», спрямовані на підвищення ефективності управління. Реалізація зазначених рекомендацій дозволить забезпечити більш глибоку інтеграцію контролінгу в управлінські процеси підприємства. Цифровізація, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження КРІ сприятимуть покращенню аналітичної підтримки прийняття рішень. Особливу увагу приділено розширенню функцій контролінгу та налагодженню комунікацій між підрозділами. У результаті очікується зростання прозорості, адаптивності та стратегічної гнучкості компанії.

Отже, вдосконалення системи контролінгу на ТОВ «Кернел-Трейд» є критично важливим кроком для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. Запровадження централізованої служби контролінгу, цифрових інструментів і системи ключових показників ефективності дозволить оперативно реагувати на зміни ринку та мінімізувати управлінські ризики. Особливу роль відіграє підвищення кваліфікації персоналу, що сприятиме формуванню сильної аналітичної команди. Сучасний контролінг має виходити за межі фінансового аналізу, охоплюючи стратегічне планування та соціально-екологічні аспекти діяльності. Такий комплексний підхід стане основою для сталого розвитку підприємства в умовах ринкової нестабільності.

## ВИСНОВКИ

У процесі написання бакалаврської роботи були успішно реалізовані всі поставлені дослідницькі завдання, що дозволило всебічно розкрити тематику впровадження контролінгу на аграрному підприємстві на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд».

По-перше, було з'ясовано сутність контролінгу як сучасної управлінської концепції, що поєднує функції планування, обліку, контролю, аналізу та інформаційного забезпечення. Контролінг розглядається як інтеграційний механізм, що забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних дій підприємства. Його функціональна структура є комплексною, а різновиди – стратегічний, оперативний, фінансовий і виробничий контролінг – орієнтовані на різні горизонти управління.

По-друге, проаналізовано організаційне забезпечення контролінгу в аграрному секторі, де особливу роль відіграє адаптація управлінських процесів до галузевих умов, таких як сезонність та залежність від природних чинників. Визначено доцільність застосування гнучких моделей організації контролінгу, що враховують специфіку діяльності та масштаб підприємства.

У наступній частині дослідження було здійснено детальний аналіз діяльності ТОВ «Кернел-Трейд». Встановлено, що компанія вже використовує окремі елементи контролінгу, зокрема у фінансовому плануванні, обліку та бюджетуванні. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективну координацію між функціональними підрозділами, а впровадження ERP-систем свідчить про високий рівень цифрової трансформації управління.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Кернел-Трейд» дозволив ідентифікувати ключові індикатори результативності, такі як дохід, EBITDA та чистий прибуток, що є базою для оцінювання ефективності управлінських рішень. Зростання цих показників підтверджує доцільність і перспективність застосування контролінгових інструментів.

Нарешті, у третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення системи контролінгу підприємства, які включають розширення функціоналу

ERP-систем, посилення внутрішнього контролю, впровадження KPI-систем для різних підрозділів для активізації аналітичної підтримки управлінських рішень. Це дозволить посилити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищити прозорість управління та сприяти сталому розвитку аграрного бізнесу.

Таким чином, дана бакалаврська робота не лише розкрила теоретико-методологічні основи контролінгу, а й окреслила практичні шляхи його реалізації на прикладі сучасного аграрного підприємства.

Отже, основними напрямками вдосконалення контролінгу для аграрних підприємств є поглиблена інтеграція його функцій в усі операційні процеси. Розвиток стратегічного контролінгу з використанням сценарного аналізу та управління ризиками є критично важливим для адаптації до ринкових змін. Оптимізація поточних витрат та підвищення виробничої ефективності потребує вдосконалення оперативного контролінгу зокрема бюджетування за центрами відповідальності. Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення на базі сучасних ERP та BI систем забезпечить якісне прийняття рішень. Впровадження цих удосконалень сприятиме підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат, покращенню прийняття рішень, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоздатність аграрного бізнесу.

### Список використаних джерел

1. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В., Дерев'янка О. Г., Приходько Л. М. Контролінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 264 с.
2. Терещенко О. О. Концепція фінансового контролінгу в Україні: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2008. 83 с.
3. Сухарєва Л. А., Петренко С. Н. Контролінг – основа управління бізнесом: Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2002. 208 с.
4. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
5. Зелікман В. Д. Контролінг: конспект лекцій Дніпропетровськ: НМетАУ, 2008. 45 с.
6. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
7. Смирнова Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами: автореф. дис. Запоріжжя: 2009. 24 с.
8. Пушкар М. С. та Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: навч. посіб. Тернопіль: Картбланш, 2004. 370 с.
9. Криворотько І. О, Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень: веб-сайт. URL: <https://surli.cc/ezkrlb>
10. Воляник Г. М., Марушко Н.С. Контролінг у системі управління підприємством: Науковий вісник НЛТУ України, 2009. 151-155 с.
11. Замятін Н. В. Місце контролінгу у системі управління сучасним підприємством: Економіка і суспільство, 2016. 324-328 с.
12. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.
13. Бруханський Р. Ф. Контролінг: курс лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 114 с.
14. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
15. Савченко О. М. Стратегічний і оперативний контролінг. Харків: Фактор, 2019. 246 с.

16. Бойко Р. П. Управлінський облік та контролінг. Київ: Знання, 2018. 302 с.
17. Зелінська О. В. Фінансовий контролінг на підприємствах. Фінанси і кредит. 2021. 87-93 с.
18. Левченко В. М. Виробничий контролінг: особливості для аграрних підприємств. Полтава: Аграрний університет, 2019. 278 с.
19. Білан М. І. Контролінг як інструмент ефективного управління. Київ: Центр економічної літератури, 2021. 328 с.
20. Дяченко І. В. Організація системи контролінгу на підприємствах. Одеса: Видавництво ОНЕУ, 2020. 275 с.
21. Зубенко П. Т. Децентралізована модель контролінгу. Економічний аналіз. 2021. 75-82 с.
22. Іванченко В. М. Системний підхід до впровадження контролінгу. Дніпро: Університет економіки, 2021. 290 с.
23. Коваленко Р. С. Контролінгу сільськогосподарських підприємствах. Полтава: Аграрний центр, 2020. 198 с.
24. Ніколаєнко Г. П. Використання інформаційних технологій у контролінгу. Львів: Бізнес-план, 2019. 245 с.
25. Ткаченко А. С. Автоматизація контролінгових функцій на аграрних підприємствах. Інформаційні технології в економіці. 2021, 143-150 с.
26. Kernel трейд очолює рейтинг українського опту: веб-сайт. URL: <https://surl.li/hspcui>
27. Названо топ-10 компаній-лідерів оптової торгівлі – 2023: веб-сайт. URL: <https://surli.cc/amphxu>
28. Kernel. Менеджмент компанії: веб-сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/management/>
29. Верес І. В. Особливості функціонування аграрних підприємств України. Львів: Аграрна наука, 2020. 228 с.
30. Гринчук П. М. Експортна діяльність агропідприємств. Харків: Фактор, 2019. 276 с.

31. Кравченко Л. О. Ефективність логістичної системи у зерновому виробництві. Логістика і менеджмент. 2021. 64-69 с.
32. Kernel купив термінал для експорту зерна на Дунаї: веб-сайт. URL: <https://surl.li/nsuavc>
33. Соціальна і податкова відповідальність – точки зростання для агробізнесу. 2021 р.
34. Як український бізнес допомагає під час війни: веб-сайт. URL: <https://surl.lu/vmfjku>
35. Kernel надсилає гуманітарну допомогу в українські міста для ЗСУ: веб-сайт. URL: <https://surl.li/zhzsup>
36. Сила в єдності: як соціально відповідальний бізнес підтримує Україну: веб-сайт. URL: <https://surl.li/uainod>