МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____ 2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

Організація та напрями удосконалення системи внутрішнього контролю в менеджменті ТОВ «Колос» Олександрійського району Кіровоградської області

Виконала: студентка IV курсу,
групи 31 к-м спеціальності 073 «Менеджмент»
БІЛЯСОВА Анна Володимирівна
Керівник: к.е.н., доцент
ПІТЕЛЬ Ніна Якимівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 6

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ……...…… 8

РОЗДІЛ ІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА І ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ У ТОВ «КОЛОС» ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ …… 21

РОЗДІЛ ІІІ. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «КОЛОС» ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ ……...……..... 39

ВИСНОВКИ ……. 56

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……...… 58

ВСТУП

В умовах воєнного стану питання вдосконалення системи внутрішнього контролю на вітчизняних підприємствах набуває особливої актуальності. Збройна агресія проти України суттєво посилила рівень невизначеності господарського середовища та спричинила виникнення численних ризиків, пов'язаних із порушенням виробничих, логістичних і фінансових процесів. За таких обставин ефективно організована система контролю стає важливим інструментом забезпечення стійкості функціонування підприємства, його адаптації до змін зовнішнього середовища та підтримання конкурентоспроможності. Належне здійснення контрольних процедур дає можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників діяльності та оперативно реагувати на негативні тенденції. Це сприяє мінімізації втрат, зумовлених руйнуванням інфраструктури, порушенням ланцюгів постачання, коливаннями кон'юнктури ринку та іншими наслідками воєнних дій. Водночас контроль забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства та підвищує обґрунтованість управлінських рішень [1-3].

Важливим напрямом функціонування системи контролю є забезпечення кадрової безпеки підприємства. У сучасних умовах особливого значення набувають моніторинг умов праці персоналу, контроль за дотриманням вимог безпеки, організація належного соціального захисту працівників і підтримка їхньої професійної мотивації. Ефективна система контролю також сприяє своєчасному виконанню вимог чинного законодавства, яке в період воєнного стану зазнає постійних змін, зокрема у сферах трудових відносин, мобілізаційної підготовки та охорони праці [4]. Отже, удосконалення системи внутрішнього контролю є важливою передумовою забезпечення ефективної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. Саме контроль виступає одним із ключових інструментів адаптації суб'єктів господарювання до кризових викликів, сприяє зміцненню їхньої економічної безпеки та створює основу для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Теоретичні та практичні аспекти контролю в системі управління досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії контролю зробили В. Авер'янов, М. Альберт, В. Бакуменко, Д. Гвішіані, С. Голов, О. Дацій, В. Зайцев, Т. Камінська, Є. Майер, М. Мескон, С. Олійник, К. Пивоваров, Б. Райан, Г. Саймон, Д. Смітбург, Ю. Сурмін, С. Фольмут, Ч. Хорнгрен, Л. Шатковська та інші дослідники. Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням контролю в управлінні, окремі аспекти його організації залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, подальшого наукового обґрунтування потребують напрями вдосконалення системи внутрішнього контролю в умовах нестабільного зовнішнього середовища та посилення ризиків підприємств.

Мета кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра – обґрунтувати теоретичні основи і практичні рекомендації щодо формування системи контролю в управлінні сільськогосподарським підприємством.

Відповідно до поставленої мети у роботі були поставлені і вирішені наступні *завдання:* ознайомитись із теоретичними засадами внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємств аграрної сфери України в умовах війни; провести оцінку господарської і фінансово-економічної діяльності та особливостей системи контролю в управлінні підприємством; обґрунтувати стратегічні напрями та рекомендації формування дієвої системи контролю в менеджменті ТОВ «Колос».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні положення щодо формування системи контролю в управлінні діяльністю підприємства. *Об'єктом дослідження* є система контролю в управлінні діяльністю ТОВ «Колос» Олександрійського району Кіровоградської області.

Методологічною основою дослідження є науково обґрунтовані положення процесів і явищ, логічний і системний підходи, діалектичний метод та інші.

Інформаційна база дослідження – це дані первинної і зведеної звітності, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації щодо проблем контролю в управлінні, публікації в мережі Інтернет, підручники, посібники.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах глобалізації економічних процесів, посилення конкурентної боротьби та зростання рівня невизначеності господарського середовища особливої ваги набуває підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами. Досягнення стратегічних і поточних цілей господарської діяльності значною мірою залежить від результативності реалізації основних функцій менеджменту, серед яких важливе місце посідає контроль. Належним чином організована система контролю виробничої, фінансової та управлінської діяльності створює передумови для своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників, підвищення якості управлінських рішень і забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства [4].

Практика функціонування систем контролю на вітчизняних підприємствах свідчить про наявність низки проблем, пов’язаних із недостатньою орієнтацією контрольних процедур на інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Унаслідок цього знижується ефективність використання сучасних управлінських інструментів, що обумовлює необхідність подальших досліджень у сфері визначення об’єктів, суб’єктів, методів та інформаційного забезпечення контролю, особливо в аграрному секторі економіки [5].

Сучасний етап розвитку України характеризується значними соціально-економічними викликами, зумовленими наслідками повномасштабної військової агресії. Воєнний стан суттєво вплинув на діяльність підприємств, загострившись проблеми забезпечення економічної стійкості, збереження виробничого потенціалу та підтримання конкурентоспроможності. За таких умов особливого значення набуває пошук ефективних механізмів управління,

здатних забезпечити стабільне функціонування суб’єктів господарювання та їх адаптацію до нових умов діяльності [6].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів управління підприємствами на основі підвищення ефективності контрольної функції менеджменту. Контроль виступає одним із ключових інструментів забезпечення результативності управлінської діяльності, оскільки дозволяє оцінювати ступінь досягнення поставлених цілей, своєчасно виявляти проблемні аспекти функціонування підприємства та розробляти заходи щодо їх усунення. Від ефективності організації контролю значною мірою залежить як розвиток окремого підприємства, так і стабільність економіки держави загалом.

Функціонування будь-якого підприємства ґрунтується на взаємодії операційної системи та системи контролю. Остання охоплює сукупність внутрішніх регламентів, процедур, правил, методів моніторингу та інформаційно-облікових механізмів, що забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів і спрямовані на досягнення визначених цілей розвитку. Система контролю створює необхідні умови для своєчасного отримання достовірної інформації про результати діяльності підприємства та формування ефективного зворотного зв’язку між суб’єктами й об’єктами управління [7-8].

У науковій літературі та практичній діяльності поняття контролю нерідко асоціюється з обмеженнями, наглядом або примусовим впливом. Проте сучасний підхід до його трактування суттєво відрізняється від традиційних уявлень. Контроль розглядається не як інструмент тиску, а як невід’ємна складова системи менеджменту, спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних орієнтирів. Саме тому контроль виконує не лише перевірочну, а й аналітичну, інформаційну та коригувальну функції [9].

Відомий теоретик менеджменту Пітер Друкер підкреслював, що контроль є одним із найважливіших чинників забезпечення успішної діяльності організації. У цьому контексті його доцільно розглядати як інструмент

підтримання стабільності, підвищення результативності управління та досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства [10].

Одним із ключових завдань контролю є забезпечення фінансової стійкості підприємства. Систематичний моніторинг фінансових результатів діяльності дозволяє своєчасно виявляти ознаки погіршення платоспроможності, виникнення дефіциту оборотних коштів або інших фінансових ризиків. Це створює передумови для оперативного впровадження заходів щодо оптимізації витрат, диверсифікації джерел фінансування та підвищення ефективності управління заборгованістю. Особливого значення в умовах війни набуває контроль за збереженням матеріальних ресурсів підприємства. Йдеться про забезпечення належного рівня безпеки виробничих запасів, основних засобів, готової продукції та логістичних операцій. Водночас контроль сприяє підтриманню безперервності виробничих процесів завдяки своєчасному забезпеченню необхідними ресурсами та зниженню ризиків у постачанні.

Еволюція наукових поглядів на сутність контролю свідчить про поступове розширення його змісту. На початкових етапах контроль переважно асоціювався з перевіркою правильності ведення документації та облікових операцій. Надалі його почали розглядати як інструмент оцінювання відповідності фактичних результатів діяльності встановленим цілям, планам і нормативним вимогам. Сучасний підхід передбачає також аналіз причин відхилень, оцінювання їх наслідків та розроблення коригувальних заходів [8].

Представники класичної школи менеджменту, зокрема Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон і Г. Черч, наголошували на тому, що контроль є невід’ємною складовою управлінського процесу. Основне його призначення полягає у своєчасному виявленні недоліків, попередженні помилок і забезпеченні ефективного функціонування організації. У сучасній теорії менеджменту контроль розглядають як одну з базових функцій управління, механізм зворотного зв’язку та інструмент регулювання діяльності організації.

Контроль у системі менеджменту підприємства являє собою безперервний процес спостереження, оцінювання та коригування діяльності з метою

досягнення визначених стратегічних і оперативних цілей. Його призначення полягає не лише у виявленні проблемних аспектів функціонування підприємства, а й у формуванні інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень. Реалізація контрольної функції розпочинається ще на етапі постановки цілей та планування діяльності підприємства і супроводжує всі подальші стадії управлінського процесу [11].

Завдяки контролю керівництво підприємства отримує можливість своєчасно виявляти відхилення від встановлених параметрів діяльності, оцінювати їх вплив на досягнення поставлених цілей та визначати необхідність внесення змін до системи управління. Таким чином, контроль виступає фундаментальною складовою менеджменту, яка забезпечує взаємозв'язок між плануванням, організацією, мотивацією та досягненням кінцевих результатів діяльності підприємства [12-14].

Контроль є однією з ключових функцій менеджменту, яка забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства шляхом оцінювання результатів діяльності, виявлення відхилень від запланованих показників та розроблення коригувальних заходів. Його основне призначення полягає у своєчасному виявленні проблем у діяльності організації та забезпеченні прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Походження терміна «контроль» пов'язують із французьким словом *«controle»,* яке первісно означало повторний запис, що здійснювався для перевірки достовірності основного документа [9-11]. Спочатку контроль використовувався переважно у сфері бухгалтерського обліку та фінансового нагляду, однак із розвитком управлінської науки його зміст значно розширився. У сучасному розумінні контроль охоплює процес спостереження, оцінювання та перевірки відповідності діяльності підприємства встановленим цілям, нормам, стандартам і плановим показникам.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності контролю. Так, окремі дослідники розмежовують поняття загального та управлінського контролю. У першому випадку контроль розглядається як

інструмент забезпечення досягнення поставлених цілей, тоді як управлінський контроль визначається як процес спостереження, аналізу та регулювання різних напрямів діяльності підприємства з метою підвищення ефективності виконання управлінських завдань [8-14].

Науковці також наголошують, що управлінський контроль дає можливість визначити рівень виконання запланованих заходів, оцінити досягнуті результати та встановити необхідність внесення змін до управлінських рішень. Завдяки цьому забезпечується своєчасне реагування на негативні тенденції та підтримується стабільність функціонування підприємства.

Контроль водночас виступає і самостійною функцією менеджменту, і важливою стадією управлінського процесу поряд із плануванням, організацією, регулюванням та обліком. Його головна мета полягає в отриманні достовірної інформації про стан об’єкта управління для прийняття ефективних рішень щодо його подальшого розвитку та вдосконалення.

Система контролю являє собою сукупність взаємопов’язаних заходів, методів і процедур, спрямованих на забезпечення виконання поставлених керівництвом завдань. Вона охоплює не лише безпосередні контрольні дії, а й аналітичні, інформаційні та організаційні механізми, які створюють умови для ефективного функціонування підприємства.

У сучасній теорії менеджменту управлінський контроль розглядається як процес впливу керівництва на діяльність персоналу з метою забезпечення результативної реалізації стратегії підприємства. Його основним завданням є координація дій працівників, контроль виконання встановлених планів та забезпечення досягнення стратегічних цілей організації.

На думку багатьох учених, контроль завершує управлінський цикл і водночас забезпечує його безперервність через механізм зворотного зв’язку. Він передбачає вимірювання результатів діяльності, аналіз причин відхилень від запланованих показників та використання отриманої інформації для коригування управлінських рішень і вдосконалення виробничо-господарських процесів [11-12]. Отже, контроль доцільно розглядати як безперервний

управлінський процес, спрямований на забезпечення досягнення цілей підприємства шляхом систематичного моніторингу його діяльності, оцінювання результатів функціонування та своєчасного усунення виявлених відхилень. Ефективна система контролю створює передумови для підвищення результативності управління, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку (рис. 1.1).

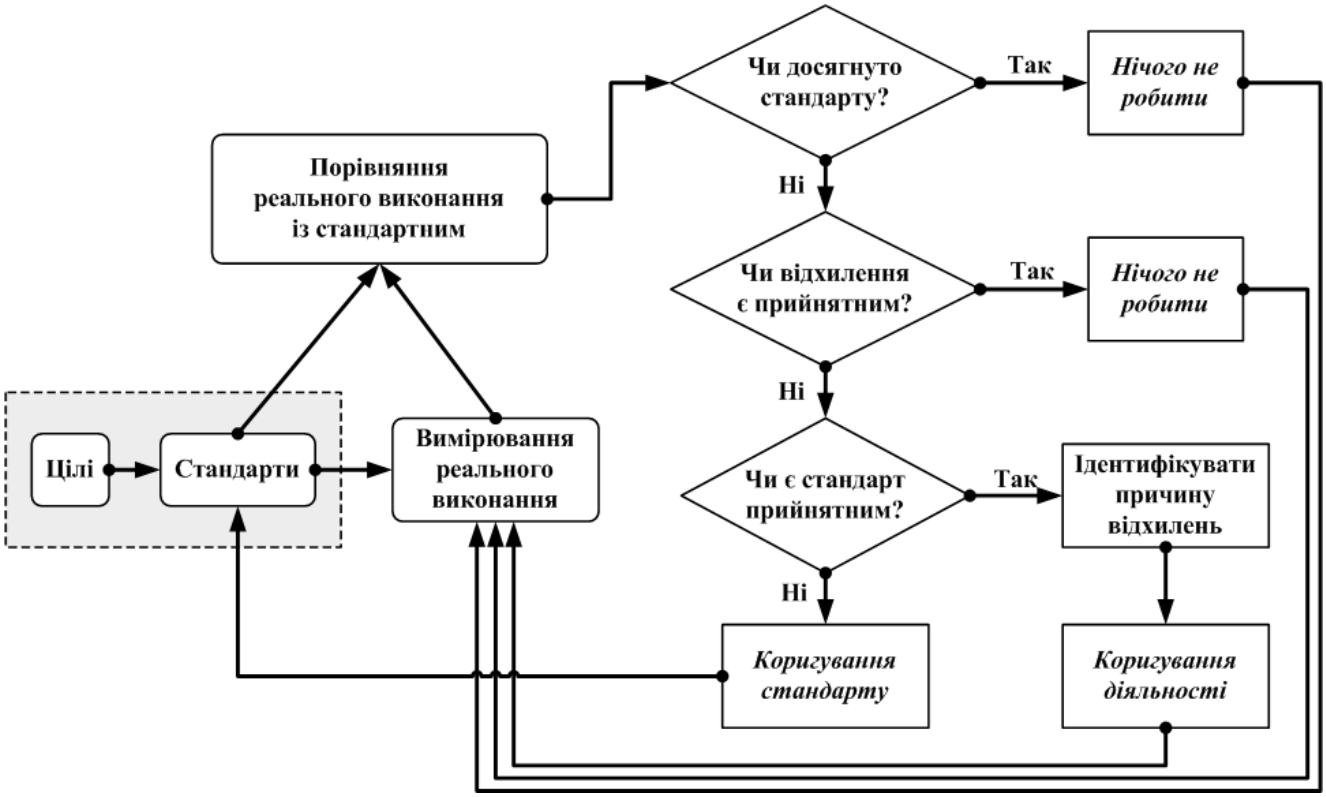


Рис. 1.1. Модель процесу контролю в системі менеджменту підприємства*

* Узагальнено за результатами досліджень [4-10]

Різноманітність завдань контролю в системі управління підприємством зумовлює існування різних його видів (рис. 1.2). Залежно від часу здійснення контрольних дій щодо реалізації управлінських рішень виділяють такі основні типи контролю: попередній (превентивний, випереджальний), поточний (оперативний), заключний та підсумковий контроль [4-10]. Випереджальний контроль здійснюється до початку реалізації управлінських процесів і спрямований на оцінювання якості та кількісних параметрів вхідних ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових тощо) до їх залучення у виробничо-господарську діяльність [15-17].



Рис. 1.2. Види внутрішнього контролю в менеджменті [15-17]

Його головною метою є попередження виникнення потенційних проблем і ризикових ситуацій, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Поточний контроль реалізується безпосередньо в процесі виконання господарських операцій. Його сутність полягає у постійному моніторингу фактичних результатів діяльності та оперативному виявленні відхилень від встановлених параметрів. Завдяки мінімальному часовому інтервалу між виникненням відхилень і коригуючими діями забезпечується швидке реагування управлінської системи. Основним завданням поточного контролю є аналіз причин відхилень та їх своєчасне усунення, що обумовлює його широке практичне застосування. Заключний контроль здійснюється після завершення відповідних процесів або етапів діяльності підприємства та орієнтований на оцінювання кінцевих результатів. Його основним обмеженням є те, що управлінські рішення приймаються постфактум, коли вплинути на вже отримані результати неможливо. У зв’язку з цим ефективність такого виду контролю є нижчою порівняно з попередніми формами, однак у низці видів діяльності він залишається єдино можливим. Основними завданнями заключного контролю є накопичення аналітичної інформації для удосконалення планування в майбутньому, а також формування ефективної системи мотивації персоналу [15-17].

На основі проведеного аналізу [4-10] нами систематизовано базові методи оцінки ситуації на підприємстві, які спираються на контроль, як функцію менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика основних методів оцінки ситуації на підприємстві на основі контрольних процедур*

Метод	Сутність методу	Мета застосування	Інформаційна база	Результат використання
Фінансовий аналіз	Комплексна оцінка фінансових показників діяльності підприємства	Оцінка фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності	Бухгалтерська та фінансова звітність	Виявлення фінансових ризиків і резервів
Аналіз відхилень	Порівняння фактичних показників із плановими	Контроль виконання планів	Бюджети, плани, фактичні дані	Виявлення причин відхилень і коригування управління
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Стратегічна діагностика підприємства	Внутрішня та зовнішня інформація	Формування стратегічних рішень
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Оцінка зовнішнього середовища	Макроекономічні дані	Визначення зовнішніх впливів на діяльність
Бенчмаркінг	Порівняння показників із кращими практиками	Підвищення ефективності діяльності	Дані конкурентів, галузеві стандарти	Виявлення резервів удосконалення
Внутрішній аудит	Незалежна перевірка процесів і систем підприємства	Оцінка ефективності контролю і управління	Первинні документи, регістри обліку	Виявлення порушень і ризиків
KPI-контроль	Оцінка діяльності за ключовими показниками ефективності	Моніторинг результативності персоналу і підрозділів	Система показників ефективності	Управління результативністю
ABC-аналіз	Розподіл ресурсів/об’єктів за рівнем значущості	Оптимізація витрат і ресурсів	Дані про витрати, продажі	Концентрація на найважливіших об’єктах
Ризик-аналіз	Ідентифікація та оцінка ризиків діяльності	Зниження ймовірності втрат	Внутрішня та зовнішня інформація	Формування системи управління ризиками
GAP-аналіз	Порівняння поточного стану з бажаним	Виявлення розривів у розвитку	Стратегічні цілі та фактичні дані	Визначення напрямів розвитку

* Узагальнено автором за результатами досліджень [4-10]

Контрольна функція менеджменту реалізується через комплекс взаємопов’язаних аналітичних інструментів. Найбільш базовим є фінансовий аналіз та аналіз відхилень, які забезпечують оперативний контроль результатів діяльності та дозволяють своєчасно реагувати на зміни внутрішнього середовища. У той же час стратегічні методи, такі як SWOT-, PEST- та GAP-аналіз, орієнтовані на довгострокову оцінку позицій підприємства та формування напрямів його розвитку. Вони дають можливість виявити як внутрішні резерви, так і зовнішні загрози, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища. Методи бенчмаркінгу та KPI-контролю забезпечують підвищення ефективності управління за рахунок орієнтації на найкращі практики та чітко вимірювані результати діяльності. Водночас внутрішній аудит і ризик-аналіз виконують функцію посиленого контролю, спрямованого на виявлення порушень, неефективних процесів і потенційних загроз. Таким чином, найбільш ефективною є інтегрована система контролю, яка поєднує фінансові, стратегічні та операційні методи оцінки. Саме комплексне застосування цих інструментів дозволяє забезпечити об’єктивність оцінки діяльності підприємства та підвищити якість управлінських рішень.

Процес контролю в управлінні доцільно розпочинати з формування системи стандартів [18-22]. Адже саме стандарти виступають орієнтирами або еталонними цілями, за якими надалі здійснюється оцінювання результатів діяльності. Вони визначаються ще на етапі планування та є базою для подальшого моніторингу виконання управлінських рішень.

У системі менеджменту аграрних підприємств процес контролю традиційно включає три основні етапи [4-10]. Перший етап – оцінювання фактичного стану та перебігу процесів. На цьому етапі постає питання вибору способів збору та аналізу інформації. У практиці менеджменту найчастіше застосовуються такі методи: особисте спостереження, аналіз статистичної інформації, а також усна й письмова звітність працівників. Кожен із зазначених інструментів має власні переваги та обмеження, тому їх комплексне

використання підвищує достовірність отриманих даних і якість управлінських висновків. Важливим аспектом є також правильне визначення об’єктів контролю, оскільки це безпосередньо впливає на ефективність управлінського впливу та ставлення персоналу до контрольних процедур. До універсальних об’єктів контролю належать результати діяльності підлеглих, рівень задоволеності працівників умовами праці, а також виконання бюджетних показників [19]. Водночас конкретні об’єкти залежать від функціональної сфери діяльності підприємства. Так, у виробничій сфері контролю підлягають обсяги випуску продукції, її якість, стан запасів ресурсів і дотримання планових показників. У сфері послуг, фінансів, маркетингу чи управління персоналом система контрольних показників формується з урахуванням специфіки відповідної діяльності. Окремі види діяльності є складними для формалізованого вимірювання, тому в таких випадках застосовуються переважно якісні або непрямі показники оцінювання. Попри певну суб’єктивність, їх використання є більш доцільним, ніж повна відсутність контрольних критеріїв.

Другий етап передбачає порівняння фактичних результатів із встановленими стандартами. На цьому етапі визначається величина та характер відхилень, а також їх допустимий рівень. Важливим є не лише встановлення різниці між плановими та фактичними показниками, а й оцінка напрямку відхилення, оскільки як перевищення, так і недосягнення планових значень може мати негативні наслідки для діяльності підприємства [15-17].

Третій етап полягає у формуванні управлінської реакції на результати контролю. За результатами порівняння менеджер може прийняти одне з трьох базових рішень: не втручатися у процес, якщо відхилення є незначними або перебувають у межах допустимих норм; здійснити коригувальні дії щодо діяльності виконавців; або переглянути встановлені стандарти й критерії оцінювання. У випадку суттєвих відхилень першочерговим завданням управлінця є встановлення їх причин. Це дозволяє визначити, чи пов’язані вони з нереалістичністю встановлених стандартів, чи з недоліками у роботі

виконавців. Якщо стандарти виявляються завищеними або заниженими, їх доцільно переглянути, оскільки надмірні розбіжності можуть негативно впливати на мотивацію персоналу. Якщо ж причини полягають у неефективній діяльності працівників, необхідним є внесення змін до організації роботи, системи мотивації, структури управління або кадрового складу.

Коригувальні заходи можуть мати як оперативний характер, спрямований на швидке усунення наслідків відхилень, так і стратегічний, орієнтований на усунення їх першопричин. У практиці управління часто спостерігається переважання реактивного підходу, коли керівники зосереджуються на усуненні поточних проблем. Водночас більш ефективною є проактивна модель поведінки, за якої аналіз причин відхилень і коригування здійснюються заздалегідь, що дозволяє запобігати виникненню кризових ситуацій.

В процесі дослідження нами опрацьовано, узагальнено й систематизовано сучасні виклики і проблеми внутрішнього контролю в аграрних підприємствах України в умовах війни, та проведено їх науковий аналіз (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сучасні виклики та проблеми внутрішнього контролю в системі менеджменту аграрних підприємств України в умовах війни*

Група викликів	Прояв проблеми	Вплив на систему внутрішнього контролю	Наслідки для підприємства
Воєнно-інфраструктурні ризики	Руйнування складів, техніки, логістичних шляхів	Ускладнення або неможливість оперативного контролю активів	Втрата ресурсів, збої виробництва
Логістичні обмеження	Перебої постачання пального, насіння, ЗЗР	Зниження ефективності контролю запасів і постачання	Зрив виробничих циклів
Фінансові ризики	Коливання доходів, нестабільність ринку, інфляція	Ускладнення фінансового контролю та бюджетування	Погіршення ліквідності та платоспроможності
Кадрові проблеми	Мобілізація працівників, міграція, дефіцит персоналу	Зниження якості операційного контролю	Падіння продуктивності праці
Інформаційні обмеження	Втрата доступу до даних, відсутність цифрових систем	Порушення безперервності контролю та моніторингу	Зростання управлінських помилок
Посилення ризиків безпеки	Кіберзагрози, фізична небезпека	Порушення захисту управлінської інформації	Витік або втрата даних

Продовження таблиці 1.2

Нестабільність законодавства	Часті зміни регулювання в умовах воєнного стану	Складність адаптації контрольних процедур	Юридичні та фінансові ризики
Обмеженість ресурсів	Дефіцит фінансів для модернізації контролю	Неможливість впровадження сучасних систем контролю	Зниження ефективності управління
Слабка цифровізація	Відсутність ERP/CRM систем у частини підприємств	Фрагментарність контролю процесів	Низька швидкість управлінських рішень
Підвищена невизначеність середовища	Непередбачуваність ринку та ризиків	Зниження точності планово-контрольних процедур	Помилки в стратегічному управлінні

* Узагальнено автором за результатами досліджень [4-10; 18-22]

Проведена систематизація свідчить, що система внутрішнього контролю в аграрних підприємствах України в умовах війни функціонує під впливом комплексної сукупності ризиків, які мають як зовнішній, так і внутрішній характер. Найбільш критичними є воєнно-інфраструктурні та логістичні виклики, оскільки вони безпосередньо порушують безперервність виробничих процесів і ускладнюють здійснення оперативного контролю за ресурсами. Фінансові та кадрові проблеми формують другий рівень загроз, знижуючи стабільність функціонування підприємств і якість управлінських рішень. Зокрема, дефіцит персоналу та нестабільність фінансових потоків призводять до ослаблення операційного та бюджетного контролю, що підвищує ризик неефективного використання ресурсів. Важливий недостатній рівень цифровізації внутрішнього контролю. Відсутність інтегрованих інформаційних систем (ERP-рішень) обмежує можливості оперативного моніторингу, ускладнює обробку даних та знижує швидкість реакції управлінського персоналу на відхилення. Окремо слід відзначити вплив нестабільного нормативно-правового середовища, що в умовах воєнного стану потребує постійної адаптації контрольних процедур. Це підвищує навантаження на систему управління та вимагає більшої гнучкості контрольних механізмів.

Контроль як функція управління спрямований на забезпечення досягнення цілей підприємства, однак його ефективність можлива лише за умови

дотримання низки базових принципів [14]. У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану в Україні, значення цих принципів суттєво зростає, оскільки підвищуються ризики, рівень невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища [18-22]. Зокрема, контроль має бути комплексним, однак без переходу до надмірного та тотального нагляду. В умовах війни особливо важливо забезпечувати його безперервність і оперативність, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та швидко реагувати на кризові зміни. Не менш значущою є об'єктивність контролю, яка передбачає використання достовірної інформації та обґрунтованих висновків, адже в умовах воєнної нестабільності помилкові дані можуть призводити до критичних управлінських рішень. Контроль також має бути всеохоплюючим у межах ключових процесів підприємства, але водночас залишатися керованим і сфокусованим на найбільш ризикових напрямах діяльності. Його дієвість і плановість забезпечують реальне усунення виявлених проблем. Важливим є також принцип гнучкості, оскільки в умовах воєнного стану підприємства змушені швидко адаптуватися до змін у законодавстві, логістиці та ресурсному забезпеченні. Окремо слід відзначити людиноорієнтованість контролю. Економічна доцільність контролю вимагає, щоб його результати перевищували витрати, що особливо актуально за обмежених фінансових ресурсів у кризовий період. Стратегічна спрямованість передбачає концентрацію на найбільш значущих ризиках, відхиленнях і критичних процесах, здатних впливати на життєздатність підприємства, а також на тих факторах, які реально піддаються управлінському впливу.

Таким чином, у воєнних умовах контроль є інструментом стабілізації та адаптації підприємства до надзвичайно мінливого середовища, забезпечуючи своєчасність управлінських рішень та підтримання стійкого функціонування. Ефективність внутрішнього контролю в аграрному секторі сьогодні значною мірою залежить від здатності підприємств до цифрової трансформації, підвищення гнучкості управлінських систем та впровадження ризик-орієнтованого підходу до контролю. Саме інтеграція цих елементів дозволяє мінімізувати негативний вплив війни і забезпечити стійкість агробізнесу.

РОЗДІЛ ІІ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА І ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ У ТОВ «КОЛОС» ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ТОВ «Колос» є сільськогосподарським суб'єктом, який функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює свою діяльність на території Олександрійського району Кіровоградської області. Підприємство було зареєстроване 30 березня 2001 року, що свідчить про значний досвід його функціонування на аграрному ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Детальна інформація про ТОВ «Колос» *

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю "Колос"Олександрійський район, Кіровоградська область
Скорочена назва	ТОВ "Колос"
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	30702701
Дані про розмір статутного капіталу	170 500,00 грн
Місцезнаходження	Україна, 28030, Кіровоградська обл., Олександрійський р-н, село Косівка, вулиця Нова, будинок 3
Дата реєстрації	30.03.2001 (24 роки 11 місяців)
Керівник	Замковий Олександр Вікторович

* Сформовано автором за даними звітності ТОВ «Колос»

Розмір статутного капіталу становить 170,5 тис. грн, що формує фінансову основу для здійснення господарської діяльності. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових, бобових культур та насіння олійних культур, що відповідає спеціалізації більшості аграрних підприємств регіону. Водночас структура додаткових видів діяльності є достатньо диверсифікованою і включає рослинництво, тваринництво, післяурожайну обробку продукції, переробку сільськогосподарської сировини, складське господарство та оптову торгівлю. Така диверсифікація напрямів діяльності

сприяє підвищенню економічної стійкості підприємства та розширює можливості для ефективного використання виробничого потенціалу. Управління діяльністю підприємства здійснює керівник Замковий Олександр Вікторович, який відповідає за організацію виробничих процесів та прийняття управлінських рішень. У цілому наведені характеристики свідчать про комплексний характер господарської діяльності та наявність передумов для стабільного функціонування підприємства в аграрному секторі.

ТОВ «Колос» функціонує як господарське товариство, засноване на добровільному об’єднанні учасників для здійснення спільної сільськогосподарської діяльності. Основою роботи є об’єднання майнових внесків засновників та їх участь у розвитку підприємства. У своїй діяльності товариство керується чинним законодавством України, положеннями Статуту, Податкового кодексу України та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність суб’єктів господарювання [23-27].

У процесі виробничо-господарської діяльності підприємство самостійно формує напрями поточної роботи та визначає перспективи подальшого розвитку. При цьому управлінські рішення приймаються з урахуванням стратегічних цілей, кон’юнктури аграрного ринку, попиту на продукцію та необхідності забезпечення економічного зростання і соціального розвитку учасників товариства. Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Колос» здійснюється відповідно до вимог Статуту. Поточне керівництво діяльністю товариства покладено на директора, який забезпечує ефективну організацію виробничих, фінансових і комерційних процесів, представляє інтереси підприємства, організовує проведення загальних зборів засновників, бере участь у розробленні програм розвитку та контролює їх виконання. До компетенції керівника також належать питання, пов’язані з удосконаленням діяльності товариства та реалізацією його стратегічних завдань.

Організація бухгалтерського обліку здійснюється відповідно до чинних нормативно-правових вимог з урахуванням особливостей аграрного виробництва. Товариство несе відповідальність за виконання своїх

зобов’язань усім належним йому майном у межах, визначених законодавством України. Майнову основу діяльності становлять основні засоби, оборотні активи та інші матеріальні й нематеріальні цінності, які відображаються в його самостійному балансі. Усе майно перебуває у розпорядженні товариства та використовується для забезпечення його статутної діяльності.

Господарська діяльність ТОВ «Колос» базується на принципах самофінансування, самоокупності та економічної відповідальності за результати роботи. Підприємство самостійно виконує взяті на себе фінансові зобов’язання перед державою, банківськими установами, постачальниками, покупцями та іншими контрагентами відповідно до укладених договорів і вимог чинного законодавства. Планування поточної виробничо-господарської діяльності та визначення пріоритетних напрямів розвитку здійснюється керівництвом на основі укладених контрактів, ринкової кон’юнктури та стратегічних цілей його функціонування, що забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримання конкурентоспроможності.

Результати аналізу техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Колос» (табл. 2.2) свідчать про достатньо вагомі масштаби господарювання підприємства, що є особливо важливим з огляду на складні умови функціонування аграрного сектору України в період воєнного стану.

Дослідження динаміки основних фінансових показників засвідчило неоднозначні тенденції розвитку підприємства протягом 2023-2025 рр. Зокрема, у 2024 р. обсяг чистого доходу скоротився на 13 386,9 тис. грн порівняно з попереднім роком, що негативно позначилося на результатах господарської діяльності. Водночас у 2025 р. ситуація суттєво покращилася: чистий дохід зріс на 78 676,6 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності діяльності та розширення обсягів реалізації продукції.

Аналіз фінансових результатів показує, що протягом усього досліджуваного періоду підприємство залишалося прибутковим, оскільки доходи від реалізації продукції перевищували сукупні витрати.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Колос» у 2023- 2025 рр.*

Показники	Од.вим.	Роки			Темпи росту, %		Абсолютне відхилення (+/-)	
		2023	2024	2025	2024 р. до 2023 р.	2025 р. до 2024 р.	2024 р. до 2023 р.	2025 р. до 2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн.	114567,2	101180,3	179856,9	88,315	177,759	-13386,9	78676,6
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	35	34	32	97,143	94,118	-1,0	-2,0
Продуктивність праці працівників	тис.грн./ чол.	3273,3	2975,9	5620,5	90,913	188,869	-297,5	2644,6
Фонд заробітної плати працівників	тис.грн.	14175,0	12029,1	17885,9	84,862	148,688	-2145,9	5856,7
Середньорічна заробітна плата працівників	тис.грн./ особу	405,0	353,8	558,9	87,358	157,981	-51,2	205,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	104572,4	93582,6	170171,7	89,491	181,841	-10989,8	76589,1
Сукупні операційні витрати підприємства	тис.грн.	105783,4	100242,6	178858,5	94,762	178,426	-5540,8	78615,9
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн	0,9233	0,9907	0,9944	107,300	100,375	0,1	0,0
Прибуток (збиток) чистий	тис.грн.	1021,3	780,4	975	76,412	124,936	-240,9	194,6
Рентабельність (збитковість): - доходу	%	0,891	0,771	0,542	х	х	-0,1	-0,2
- витрат		0,965	0,779	0,545	х	х	-0,2	-0,2
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн.	2957,1	2762,6	2545,8	93,423	92,152	-194,5	-216,8
Фондовіддача	грн./грн.	38,743	36,625	70,648	94,533	192,897	-2,1	34,0

* Систематизовано автором за матеріалами звітності ТОВ «Колос»

Разом із тим у 2024 р. спостерігалося зменшення чистого прибутку, який становив лише 76,4 % від рівня попереднього року. Проте вже у 2025 р. фінансовий результат покращився: чистий прибуток зріс на 194,6 тис. грн, або на 24,9 % порівняно з 2024 р., що свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості підприємства та підвищення результативності його господарської діяльності (рис. 2.1).

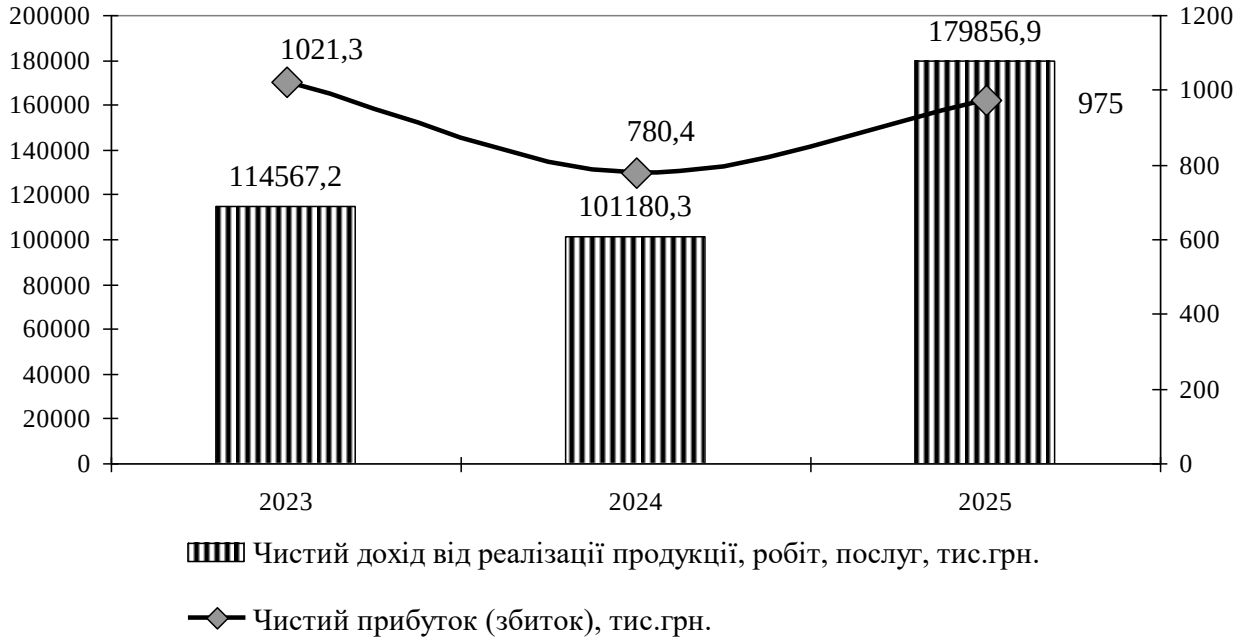


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку і доходу від реалізації товарів, робіт та послуг ТОВ «Колос» у 2023- 2025 рр.*

* Систематизовано автором за матеріалами звітності ТОВ «Колос»

Позитивна динаміка чистого доходу та прибутку у 2025 р. була зумовлена насамперед розширенням обсягів діяльності. Вагомий внесок у покращення фінансових результатів забезпечило зростання обсягів послуг зі зберігання та післязбиральної доробки зерна, а також транспортно-експедиційного обслуговування вантажів. Водночас аналіз показників рентабельності свідчить, що діяльність ТОВ «Колос» протягом досліджуваного періоду залишалася прибутковою, оскільки значення рентабельності мало додатний характер. Однак рівень прибутковості підприємства є порівняно низьким і характеризується негативною динамікою. Так, якщо у 2023 р. рентабельність становила 0,89 %, то у 2024 р. вона

знизилася до 0,77 %, а у 2025 р. — до 0,54 %. Така тенденція свідчить про поступове скорочення ефективності використання ресурсів та зменшення віддачі від господарської діяльності.

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Колос» свідчить про неоднозначні тенденції розвитку підприємства упродовж 2023-2025 рр. (рис.2.2). Так, у 2024 р. сукупна собівартість реалізованої продукції та послуг скоротилася на 10 989,8 тис. грн, що було зумовлено насамперед зменшенням обсягів реалізації. Водночас у 2025 р. цей показник зріс на 76 589,1 тис. грн (81,84 %), що пояснюється збільшенням логістичних витрат, витрат на зберігання продукції та активізацією реалізації накопичених запасів зерна.

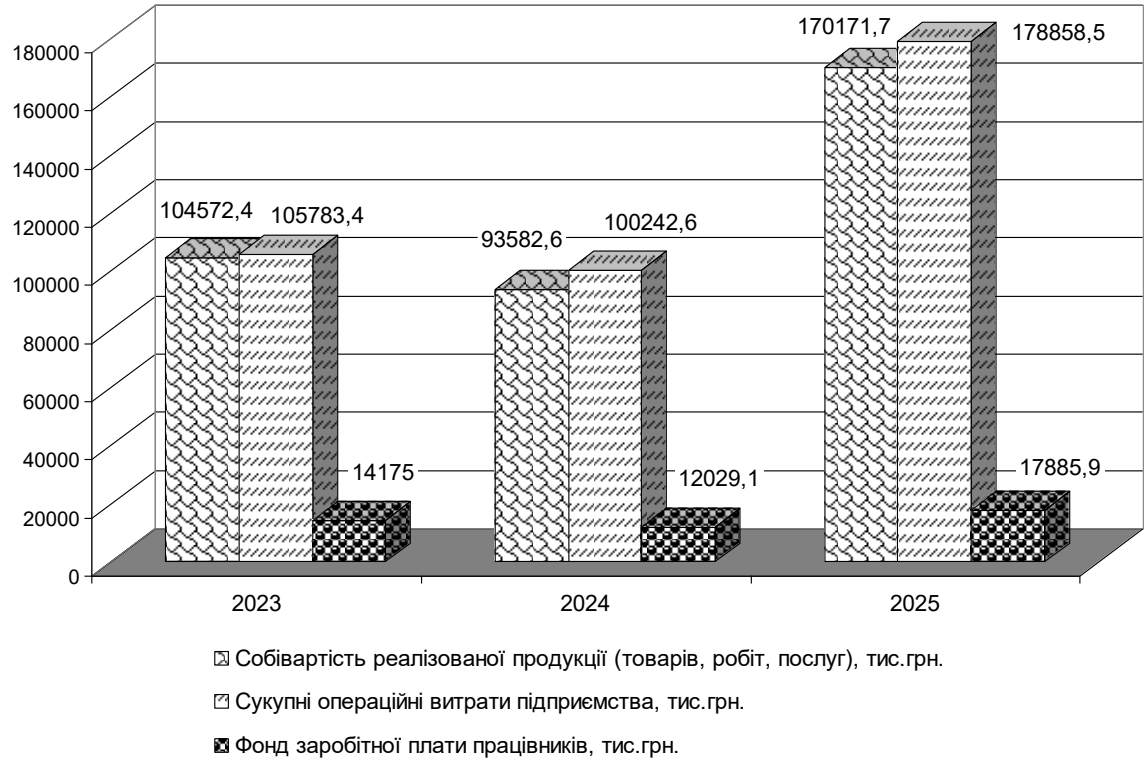


Рис. 2.2. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Колос» у 2023-2025 рр.*

* Систематизовано автором за матеріалами звітності ТОВ «Колос»

Чисельність персоналу впродовж 2023-2025 рр. мала тенденцію до незначного скорочення: з 35 у 2023 р. до 32 осіб у 2025 р. Це пов’язано з оптимізацією кадрового складу та удосконаленням організації праці. Фінансові результати діяльності характеризувалися певною нестабільністю. У

2024 р. чистий прибуток зменшився на 240,9 тис. грн під впливом скорочення обсягів реалізації та зростання витрат, тоді як у 2025 р. підприємству вдалося покращити фінансовий результат, збільшивши прибуток на 194,6 тис. грн.

Зміни обсягів діяльності та чисельності працівників позначилися на показниках оплати праці. У 2024 р. фонд заробітної плати скоротився на 15,2%, тоді як у 2025 р. зріс на 48,6 %. Відповідно змінювався і рівень середньорічної заробітної плати: після зниження у 2024 р. на 51,2 тис. грн у 2025 р. її величина збільшилася на 205,1 тис. грн. Такі зміни були зумовлені як покращенням результатів діяльності, так і підвищенням законодавчо встановленого рівня оплати праці. Показники продуктивності праці також демонстрували різноспрямовану динаміку: у 2024 р. відбулося її зниження на 9,1 %, тоді як у 2025 р. зафіксовано суттєве зростання – на 88,86%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду поступово зменшувалася внаслідок їх фізичного та морального зносу. Разом із тим ефективність їх використання покращувалася, про що свідчить зростання фондовіддачі з 38,7 грн у 2023 р. до 70,64 грн у 2025 р. Таким чином, незважаючи на скорочення вартості основних фондів, підприємству вдалося підвищити результативність їх використання, що є позитивною тенденцією для подальшого розвитку господарства.

У зв’язку з цим актуальним є проведення поглибленого аналізу системи управління підприємством, зокрема її контрольної та економічної складових, з метою виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності. Особливу увагу доцільно приділити пошуку можливостей для нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, розширення спектра послуг і підвищення їх конкурентоспроможності, що сприятиме зростанню прибутковості та зміцненню фінансового стану ТОВ «Колос».

Фінансовий стан підприємства є узагальнюючою характеристикою результатів його виробничо-господарської та комерційної діяльності. Він визначається обсягом фінансових ресурсів, ефективністю їх використання,

структурою активів і джерелами їх формування. Основною інформаційною базою для оцінювання фінансового стану ТОВ «Колос» виступають бухгалтерський баланс та звіт про фінансові результати.

Фінансова звітність формується з метою надання засновникам та контрагентам достовірної інформації про майновий стан, результати діяльності та рух грошових коштів. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оцінювання ефективності менеджменту та визначення здатності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов’язання. Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Колос» було проведено аналіз основних фінансових коефіцієнтів. Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності характеризує спроможність погашати поточні зобов’язання за рахунок оборотних активів. Результати свідчать, що підприємство зберігає достатній рівень платоспроможності, хоча динаміка показника має тенденцію до погіршення, що потребує посилення контролю за ліквідністю та оборотними активами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Коефіцієнти фінансового стану ТОВ «Колос» за 2024-2025 рр.*

Фінансовий показник (коефіцієнт)	Формула для розрахунку	Нормативне значення	2024	2025	Відхилення 2025/ 2024
1. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (Кл)	Обігові кошти/ Короткотермінові зобов'язання	> 1	1,222	1,218	-0,004
2. Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності (Кшл)	(Обігові кошти - запаси) /Короткотермінові зобов'язання	> 0,7	0,429	0,737	0,308
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції / Короткотермінові зобов'язання	>0.2	0,010	0,003	-0,007
4 . Коефіцієнт фінансової незалежності "автономії" (Кавт)	Джерела власних коштів/ Підсумок балансу	>0,5	-0,037	0,002	0,039
5. Коефіцієнт загальної заборгованості (Кз.з)	Позикові кошти/ Підсумок балансу	< 0,5	0,718	0,780	0,062

* Систематизовано автором за матеріалами звітності ТОВ «Колос»

Коефіцієнт термінової ліквідності є більш суворим індикатором платоспроможності, оскільки враховує лише найбільш ліквідні активи – грошові кошти, дебіторську заборгованість і високоліквідні цінні папери. Він відображає здатність підприємства погашати поточні зобов'язання у разі критичної ситуації без урахування запасів. У 2025 р. спостерігається зростання цього показника (відхилення +0,3 од.), що свідчить про певне покращення його значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує миттєву платоспроможність, залишається на вкрай низькому рівні. У 2024 р. він становив 0,01 при нормативі понад 0,2, а у 2025 р. знизився до 0,003, що вказує на неспроможність підприємства негайно покривати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Загалом, попри окремі позитивні зрушення в ліквідності, фінансова стійкість підприємства залишається недостатньою, а рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування – високим. Хоча коефіцієнт фінансової автономії демонструє незначне покращення у 2025 р., він все ще не досягає нормативних значень, що підтверджує збереження значної залежності підприємства від кредиторів. Аналіз активів ТОВ «Колос» показує їх суттєві коливання: у 2023 р. їх обсяг становив 27 996,8 тис. грн, у 2024 р. зменшився до 20 312,6 тис. грн, а у 2025 р. відбулося значне зростання оборотних активів. Водночас у 2025 р. різко збільшилася дебіторська заборгованість на 15 432,9 тис. грн, що свідчить про відволікання обігових коштів у розрахунки з контрагентами і, відповідно, погіршення структури оборотного капіталу.

На основі аналізу структури оборотних активів ТОВ «Колос» за 2023–2025 рр. (табл. 2.4) можна зробити висновок про суттєву деформацію структури його капіталу та зниження ефективності системи внутрішнього контролю. Головною деструктивною тенденцією стало аномальне зростання дебіторської заборгованості, яка у 2025 році поглинула понад 55% усіх оборотних коштів. Така іммобілізація капіталу призвела до гострого дефіциту «живих» грошей, частка яких у структурі впала до критичних 0,27%, що максимізує ризики втрати абсолютної ліквaності та платоспроможності.

Таблиця 2.4

Структура активу балансу ТОВ «Колос» за 2023-2025 рр.*

Показник	Наявність на кінець року, тис. грн.					Структура оборотних коштів, %				
	2023	2024	2025	відхилення в 2024 від 2023	відхилення в 2025 від 2024	2023	2024	2025	відхилення в 2024 від 2023	відхилення в 2025 від 2024
Виробничі запаси	7823,4	6589,2	9874,5	-1234,2	3285,3	27,944	32,439	19,749	4,495	-12,690
Готова продукція	8945,1	6579,1	9846,2	-2366	3267,1	31,950	32,389	19,693	0,439	-12,697
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	7785,4	1336,1	16769	-6449,3	15432,9	27,808	6,578	33,539	-21,230	26,961
Інша дебіторська заборгованість	1135,4	3788,8	10873,5	2653,4	7084,7	4,055	18,652	21,747	14,597	3,095
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	45,6	53,6	68,3	8	14,7	0,163	0,264	0,137	0,101	-0,127
Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті	228	167	133,4	-61	-33,6	0,814	0,822	0,267	0,008	-0,555
Витрати майбутніх періодів	35,7	26,8	47,6	-8,9	20,8	0,128	0,132	0,095	0,004	-0,037
Інші оборотні активи	1998,2	1772	2386,6	-226,2	614,6	7,137	8,724	4,773	1,586	-3,950
Всього	27996,8	20312,6	49999,1	-7684,2	29686,5	100,000	100,00	100,00	0,000	0,000

* Систематизовано автором за матеріалами звітності ТОВ «Колос»

Паралельно спостерігається накопичення значних абсолютних обсягів готової продукції та виробничих запасів, що вказує на збої у складському та збутовому контролі. Отримані результати свідчать про фактичний параліч контрольної функції менеджменту в частині моніторингу надійності покупців та управління грошовими потоками.

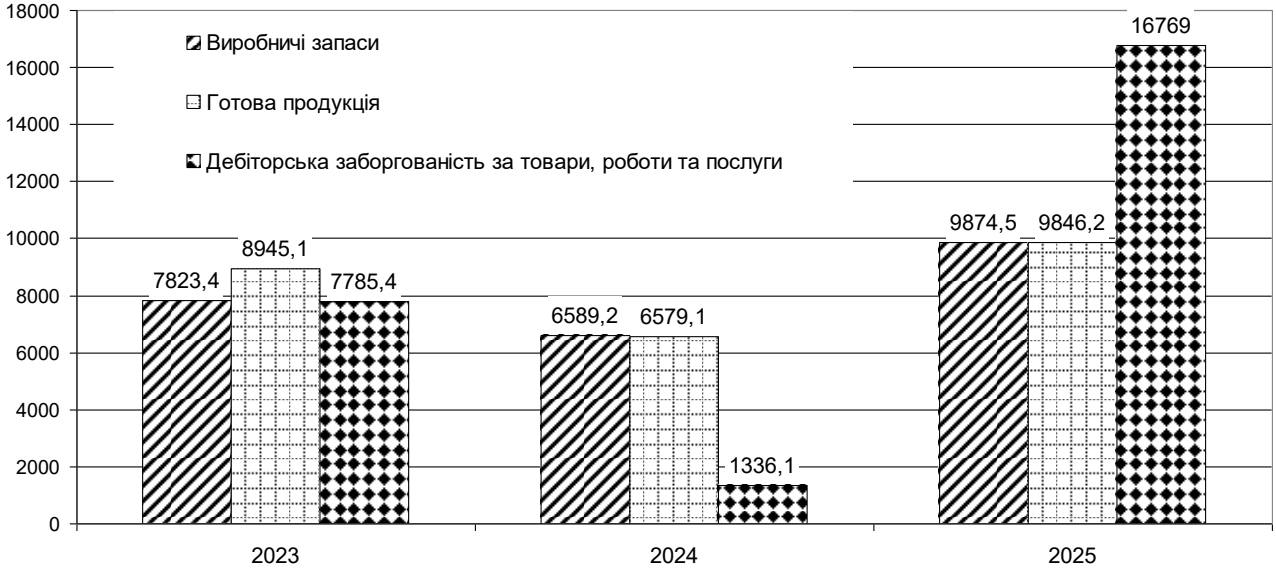


Рис. 2.3. Динаміка структури активу балансу ТОВ «Колос» за 2023-2025 рр.*

* Систематизовано автором за матеріалами звітності ТОВ «Колос»

Для характеристики дебіторської заборгованості ТОВ «Колос» проведемо аналіз її складу, структури та динаміки за 2021- 2023 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості ТОВ «КОЛОС»*

Дебіторська заборгованість та її вид	2024 р.		2025 р.		Темп зростання,%	Відхилення (+,-)
	тис. грн.	питома вага,%	тис. грн.	питома вага,%	2025/2024	2025/2024
За товари, роботи, послуги	1336,1	25,73	16769	60,55	1255,07	15432,9
За рахунками з бюджетом	68,3	1,32	53,6	0,19	78,48	-14,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	3788,8	72,96	10873,5	39,26	286,99	7084,7
Разом	5193,2	100,00	27696,1	100,00	533,31	22502,9

* Систематизовано автором за матеріалами звітності ТОВ «Колос»

У 2025 році обсяг дебіторської заборгованості підприємства зріс до 27696,1 тис. грн, що перевищує показник 2024 року на 22 502,9 тис. грн. Водночас відбулися зміни і в структурі розрахунків: дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у 2024 р. становила 68,3 тис. грн, а у 2025 р. зменшилася на 14,7 тис. грн. У структурі дебіторської заборгованості 2025 року найбільшу частку займали борги за товари, роботи та послуги (60,55%), тоді як найменшу — заборгованість із бюджетом (0,19%). Для порівняння, у 2024 році домінувала інша дебіторська заборгованість із питомою вагою 72,96%. Загалом у досліджуваному періоді спостерігається зростання загального обсягу дебіторської заборгованості при незначному скороченні окремих її складових.

За даними звітності ТОВ «Колос» ми проаналізували основні показники використання основних і оборотних коштів підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз основних засобів ТОВ «Колос»*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)	
				2024/2023	2025/2024
Залишкова вартість, тис.грн.	2957,1	2762,6	2545,8	-194,5	-216,8
Знос, тис.грн.	785,4	863,3	2081,8	77,9	1218,5
Первісна вартість, тис.грн.	3742,5	3625,9	4627,6	-116,6	1001,7
Коефіцієнт зносу, %	20,986	23,809	44,987	2,82	21,18
Коефіцієнт придатності, %	79,014	76,191	55,013	-2,82	-21,18
Обсяг діяльності, тис.грн.	114567,2	101180,3	179856,9	-13386,90	78676,60
Фондовіддача основних засобів, грн.	38,74	36,63	70,65	-2,12	34,02

* Систематизовано автором за матеріалами звітності ТОВ «Колос»

З наведених даних можна зробити висновок, що залишкова вартість основних засобів підприємства за три роки загалом скоротилася на 411,3 тис. грн. При цьому у 2024 р. відбулося незначне збільшення зносу на 77,9 тис. грн, тоді як у 2025 р. спостерігалося більш суттєве зменшення вартості основних засобів – на 1 218,5 тис. грн. Первісна вартість основних фондів, навпаки, зросла на 885,1 тис. грн за досліджуваний період. Водночас відносно невеликий обсяг основних засобів пояснюється тим, що значна їх частина перебуває в орендному користуванні. Варто зазначити, що показники зносу та придатності

основних засобів мають певну умовність, оскільки залежать від обраної методики нарахування амортизації і не завжди відображають реальний технічний стан активів. Згідно з розрахунками, у 2025 р. коефіцієнт зносу суттєво зріс на 21,18 %, що є негативною тенденцією для підприємства.

Обсяг діяльності ТОВ «Колос» у 2024 р. зменшився на 13 386,9 тис. грн, тоді як у 2025 р. відбулося його зростання на 78 676 тис. грн. Показник фондовіддачі, який характеризує ефективність використання основних засобів, у останній рік дослідження суттєво зріс, що свідчить про покращення ефективності їх використання. Для комплексного оцінювання фінансового стану підприємства далі проаналізовано пасивну частину балансу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз зміни структури пасиву балансу ТОВ «Колос», тис.грн.*

Вид джерела фінансових ресурсів	2023	2024	2025	Відхилення, +/-	
				2024/2023	2025/2024
Власний капітал	-623,4	-851,4	123,6	-228	975
Довгострокові зобов’язання, цільове фінансування	756,3	795,9	1590,1	39,6	794,2
Інші поточні зобов’язання	18450,4	16600,9	41025,8	-1849,5	24424,9
Баланс	18583,3	16545,4	42739,5	-2037,9	26194,1

* Систематизовано автором за матеріалами звітності ТОВ «Колос»

Власний капітал підприємства у 2024 р. зменшився на 228 тис. грн порівняно з 2023 р., що було зумовлено, передусім, наявністю непокритого збитку. У 2025 р. спостерігалося його відновлення до 123,6 тис. грн, що перевищує рівень попереднього року на 975 тис. грн.

Поточні зобов’язання відповідно до підходів фінансового менеджменту включають борги, які підлягають погашенню протягом операційного циклу або до одного року. У 2024 р. їх обсяг становив 16 611,9 тис. грн, що було менше, ніж у 2023 р. на 1 849,5 тис. грн, і свідчило про відносно стабільне виконання підприємством своїх короткострокових зобов’язань. Натомість у 2025 р. ситуація суттєво погіршилася — інші поточні зобов’язання різко зросли на 24 424,9 тис. грн.

Для наочнішого відображення змін у структурі пасиву балансу динаміку показників за три роки подано на рисунку 2.4.

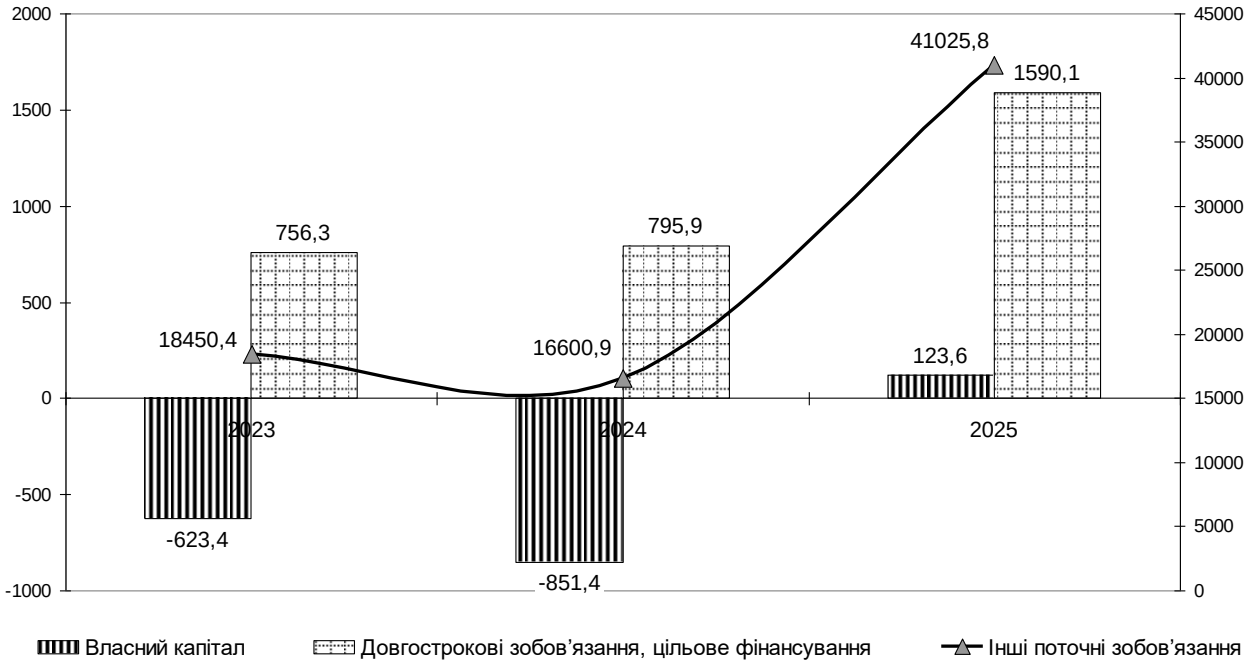


Рис. 2.4. Аналіз зміни структури зобов'язань ТОВ «Колос», тис. грн.*

* Систематизовано автором за матеріалами звітності ТОВ «Колос»

Аналіз структури власного капіталу ТОВ «Колос» за 2023-2025 рр. показує, що розмір статутного капіталу залишається незмінним і становить 100 тис. грн, при цьому його частка у загальному обсязі власного капіталу є незначною. У 2025 р. вагомою складовою власного капіталу став непокритий збиток, який протягом усього періоду мав тенденцію до зростання. Загалом структура власного капіталу характеризується домінуванням нерозподіленого фінансового результату, що свідчить про обмежені можливості формування внутрішніх резервів та необхідність спрямування частини отриманого прибутку на покриття збитків замість його накопичення для розвитку підприємства.

У ході дослідження нами визначено практику організації системи контролю в управлінні ТОВ «Колос» та проведено її критичний аналіз (табл. 2.8). Результати узагальнення свідчать, що система внутрішнього контролю має переважно фрагментарний і реактивний характер, що знижує її ефективність в умовах високої економічної невизначеності, зокрема воєнного стану.

Таблиця 2.8

Практика організації системи контролю в управлінні ТОВ «Колос»*

Елемент системи контролю	Практичний стан	Характеристика реалізації	Оцінка ефективності
Фінансовий контроль	Здійснюється на основі бухгалтерської звітності	Аналіз доходів, витрат, прибутку, ліквідності	Середній рівень, реактивний характер
Контроль витрат і собівартості	Проводиться періодично	Порівняння фактичних і планових витрат	Недостатньо системний
Контроль дебіторської заборгованості	Частково здійснюється бухгалтерією	Моніторинг розрахунків з покупцями	Високий рівень ризику прострочень
Контроль основних засобів	Базовий облік та інвентаризація	Облік зносу та залишкової вартості	Формальний характер
Операційний контроль (виробництво/послуги)	Здійснюється керівництвом	Контроль обсягів реалізації та послуг	Нестабільний, без чітких KPI
Кадровий контроль	Обмежений	Облік чисельності та фонду оплати праці	Недостатня системність
Стратегічний контроль	Практично відсутній	Оцінка результатів постфактум	Низький рівень розвитку
Інформаційне забезпечення контролю	Базове (Excel, бухгалтерські дані)	Відсутність інтегрованих систем	Недостатня цифровізація
Управлінський контроль рішень	Здійснюється директором	Інтуїтивні та періодичні перевірки	Реактивний характер

* Сформовано автором за матеріалами дослідження ТОВ «Колос»

Основними недоліками є відсутність цілісної інтегрованої системи контролю, недостатній рівень цифровізації обліково-контрольних процесів та слабка автоматизація управлінських рішень. Значна частина контрольних процедур здійснюється постфактум, що не дозволяє своєчасно попереджати фінансові та операційні ризики. Окремо слід відзначити недостатній розвиток стратегічного та ризик-орієнтованого контролю. Контрольні механізми орієнтовані переважно на фіксацію результатів, а не на попередження відхилень і управління причинами їх виникнення. Це особливо критично для аграрного підприємства в умовах нестабільності ринку, логістичних обмежень та коливань витрат. Також проблемним є контроль дебіторської заборгованості, що підтверджується її значним зростанням у структурі активів. Це свідчить про недостатню ефективність моніторингу розрахункової дисципліни контрагентів і

підвищує ризики втрати ліквідності. Крім того, обмежене використання сучасних інформаційних систем (ERP-рішень) ускладнює оперативність та точність контролю, що знижує якість управлінських рішень.

Для критичної оцінки діючої системи внутрішнього контролю ТОВ «Колос» нами застосовано функціональний підхід [28-33] (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Критична оцінка системи внутрішнього контролю ТОВ «Колос» (функціональний підхід)*

Критерій оцінки системи	Характеристика стану	Оцінка	Основні проблеми
Безперервність контролю	Контроль здійснюється періодично, не в режимі реального часу	Низька	Відсутність постійного моніторингу
Попереджувальна функція	Орієнтація на фіксацію результатів, а не на попередження відхилень	Низька	Реактивний характер системи
Рівень автоматизації	Використання базових облікових інструментів	Низька	Відсутність ERP/CRM систем
Ризик-орієнтованість	Практично не реалізована	Низька	Відсутність системи управління ризиками
Оперативність реагування	Управлінські рішення приймаються із затримкою	Середня-низька	Немає оперативної аналітики
Інформаційна повнота	Дані фрагментарні, з різних джерел	Середня	Відсутність інтегрованої бази даних
Контроль дебіторської заборгованості	Недостатньо ефективний	Низька	Зростання заборгованості
Стратегічна спрямованість	Майже відсутня	Низька	Контроль не пов’язаний зі стратегією розвитку

* Сформовано автором за матеріалами дослідження ТОВ «Колос»

Система внутрішнього контролю ТОВ «Колос» функціонує переважно на базовому рівні та має бухгалтерсько-реєстраційний характер. Основний акцент зроблено на фіксації фінансових результатів, тоді як сучасні функції контролю – превентивна, ризик-орієнтована, стратегічна та аналітична – розвинені недостатньо. Найбільш проблемними є низький рівень цифровізації, відсутність інтегрованої системи управлінського контролю, слабкий контроль дебіторської заборгованості та недостатня оперативність реагування на відхилення. Це

зумовлює необхідність переходу до більш сучасної моделі внутрішнього контролю, орієнтованої на ризики, автоматизацію та підтримку управлінських рішень у реальному часі.

У сучасних динамічних умовах господарювання все частіше виникає необхідність удосконалення процесів контролю за виконанням управлінських рішень, а також комплексної оцінки їх результатів як у межах підприємства в цілому, так і в розрізі окремих структурних підрозділів. Реалізація контрольної функції вимагає від менеджменту ТОВ «Колос» вирішення низки ключових завдань, зокрема: ідентифікації зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть суттєво впливати на функціонування та розвиток підприємства; визначення найбільш імовірних порушень і помилок у діяльності та оперативного реагування шляхом впровадження коригувальних заходів; оцінювання результатів роботи підприємства в цілому та його окремих функціональних підсистем за визначений період, а також аналіз ефективності й надійності управлінської системи. У підсумку контроль виконує не лише превентивну функцію щодо запобігання негативним результатам, але й формує основу для підвищення мотивації персоналу (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Функції контролю в системі менеджменту ТОВ «Колос»*

* Сформовано автором за матеріалами дослідження ТОВ «Колос»

Систему внутрішнього контролю ТОВ «Колос» можна розглядати як сукупність організаційних і управлінських заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства в частині управління матеріальними ресурсами, фінансами, дотримання технологічних і технічних вимог при виконанні робіт і наданні послуг, а також належного документального оформлення господарських операцій.

У результаті проведеного аналізу діяльності ТОВ «Колос» встановлено, що система внутрішнього контролю на підприємстві має базовий характер і переважно орієнтована на фіксацію фактичних результатів господарської діяльності, тоді як превентивні та стратегічні функції розвинені недостатньо. Аналіз засвідчив наявність низки проблем, зокрема недостатній рівень автоматизації контрольних процесів, обмежену ефективність управління дебіторською заборгованістю, відсутність комплексного ризик-орієнтованого підходу, а також слабку інтеграцію контролю в систему стратегічного управління підприємством. Це знижує оперативність реагування на відхилення та обмежує можливості своєчасного прийняття управлінських рішень.

З урахуванням виявлених недоліків подальше удосконалення системи внутрішнього контролю ТОВ «Колос» має бути спрямоване на впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема: формування системи ризик-орієнтованого внутрішнього контролю; цифровізацію контрольних процесів; удосконалення механізмів контролю дебіторської заборгованості; запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для операційного контролю; а також посилення стратегічної функції контролю в системі управління підприємством.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність управління, забезпечити своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків, а також створити передумови для стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ ІІІ
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «КОЛОС» ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Трансформація і вдосконалення системи контролю в межах корпоративного управління є фундаментальною передумовою забезпечення життєздатності, ринкової стійкості та довгострокового розвитку суб'єкта господарювання. Активізація контрольної функції дозволяє максимізувати операційну ефективність, гарантуючи раціональну алокацію наявних ресурсів та нівелювання непродуктивних витрат. Оптимізований моніторинг забезпечує жорстке дотримання встановлених стандартів якості, що є базовим імперативом для пролонгації конкурентних переваг на релевантному ринку та підвищення рівня лояльності споживачів. Крім того, архітектоніка превентивного контролю орієнтована на ідентифікацію, релевантну оцінку та мінімізацію деструктивного впливу фінансових, операційних і комплаєнс-ризиків [34].

Функціонування репрезентативної системи контролю посилює наглядовий потенціал менеджменту, екстраполюючи принципи прозорості та підзвітності на взаємовідносини з акціонерами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Інформаційно-аналітичний контур контрольних платформ акумулює точні й актуальні верифіковані масиви даних, необхідні для прийняття обґрунтованих стратегічних та тактичних рішень у сфері моніторингу фінансових індикаторів, оцінювання продуктивності персоналу та дослідження ринкової кон'юнктури. Це також мінімізує юридичні ризики ймовірних правових колізій та накладання фінансових санкцій з боку регуляторних органів. Безперервний генезис контрольних процедур імплементується у площину корпоративної культури, стимулюючи орієнтацію на перманентне покращення бізнес-процесів і макрорезультатів діяльності компанії.

Оскільки домінантним цільовим орієнтиром будь-якого комерційного

підприємства є генерування позитивного фінансового результату, специфічного значення набуває формування дієвої архітектури внутрішнього контролю як ядра системи менеджменту. Валідне ведення обліку та моніторингу дозволяє мобілізувати приховані резерви організації, забезпечуючи інтенсифікацію її розвитку в контрольованому середовищі. У зв'язку з цим критично важливим є встановлення залежності між загальною ефективністю ТОВ «Колос» та якісними характеристиками внутрішньогосподарського контролю. При цьому масштаб, глибина та специфіка контрольних регламентів і процедур детермінуються комплексом ендогенних факторів, зокрема масштабами бізнесу, галузевою приналежністю та характером операційної діяльності [35].

У сучасній економічній реальності традиційні інструменти контролю вичерпали свій стимулюючий потенціал, що актуалізує інтеграцію новітніх моделей внутрішнього контролю, орієнтованих на дотримання балансу інтересів бенефіціарів, акціонерів та трудового колективу. Практичний досвід підтверджує, що реструктуризація та оптимізація системи управління підприємством є найбільш продуктивною за умови впровадження комплексного внутрішньогосподарського контролю.

Враховуючи, що суб'єктами реалізації контрольної функції виступають керівники всіх структурних підрозділів, виникає потреба в чіткому розумінні ними функціональної природи та цільових орієнтирів контролю. Налагодження поточного моніторингу безпосередньо транслюється у забезпечення режиму ощадливості, збереження матеріальних і нематеріальних активів, оптимізацію фонду робочого часу та зростання продуктивності праці.

Попри високий потенціал контролю як функції менеджменту, його інструментарій наразі використовується не повною мірою, що зумовлює необхідність розробки науково обґрунтованих методів модернізації контрольних систем. У межах підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю ТОВ «Колос» доцільно запропонувати такий комплекс інструментів: демаркація та диференціація повноважень і зон відповідальності персоналу; регулярна ротація кадрового складу; таргетований

моніторинг окремих стратегічних напрямів діяльності; модернізація контрольних процедур на етапі збутового планування; акумулювання інформації та ведення профільних досьє на контрагентів і замовників; експрес-діагностика та прогностичне моделювання потенційних деструкцій.

З метою упорядкування та координації діяльності суб'єктів управління у внутрішньогосподарському контролі ТОВ «КОЛОС», виникає об'єктивна необхідність формалізації, закріплення та ієрархічного розподілу контрольних функцій за відповідними рівнями менеджменту (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ієрархічна декомпозиція функціональних обов'язків суб'єктів внутрішньогосподарського контролю в аграрному секторі [36-38]

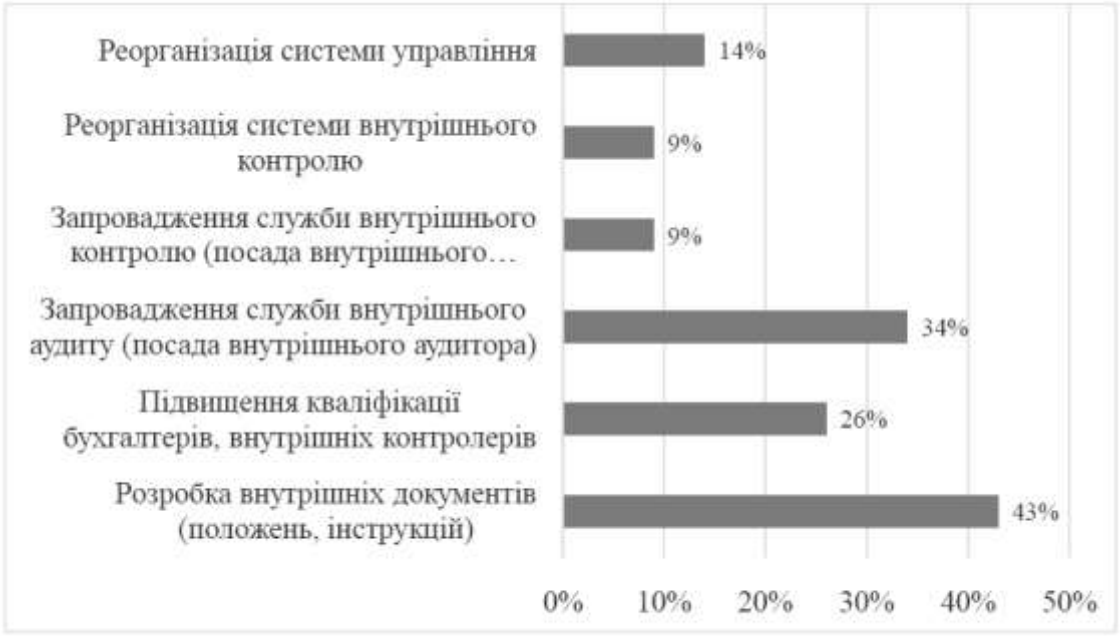
Емпіричний аналіз стану та деструктивних чинників розвитку внутрішньогосподарського контролю на сільськогосподарських підприємствах регіону [4], проведений із застосуванням методу експрес-анкетування (репрезентативна вибірка охопила 60 агроекономічних суб'єктів різного організаційно-правового статусу), засвідчив, що у більшості компаній монопольним органом внутрішнього моніторингу залишається ревізійна

комісія. Водночас для подолання наявних дисбалансів та модернізації загальної системи менеджменту за допомогою інструментарію внутрішнього контролю респонденти виокремили такі пріоритетні вектори:

– розробка та впровадження внутрішніх положень та посадових інструкцій з метою формалізації й регламентації контрольних процедур (43% від загальної кількості відповідей);

– інституціоналізація служби внутрішнього аудиту або введення до штатного розпису посади корпоративного аудитора (34%);

– перманентне підвищення кваліфікаційного рівня фахівців, чий функціонал безпосередньо пов'язаний із реалізацією контрольно-аналітичних завдань (бухгалтерів, аудиторів, контролерів) (26%) (рис. 3.2.).



Примітка: Сума відповідей перевищує 100 %, оскільки суб'єкти могли вибирати декілька варіантів.

Рис. 3.2. Стратегічні напрями оптимізації функціонування системи внутрішнього господарського контролю (за результатами соціографічного зрізу агропідприємств регіону) [4]

У контексті модернізації архітектури менеджменту ТОВ «Колос» шляхом раціоналізації внутрішньофірмових контрольних процесів критично важливо екстраполювати та адаптувати наведені аналітичні результати дослідження

аграрних підприємств. Домінантним методом архітектурної оптимізації контрольної підсистеми суб’єкта господарювання виступає бюджетний контроль (бюджетування). Даний інструментарій гарантує оперативне детектування девіацій (відхилень) фактичних результуючих індикаторів від превентивно встановлених планових параметрів, ідентифікацію каузальних зв’язків їх виникнення та формування адекватної управлінської реакції зворотного зв'язку. Результати реалізації моніторингових процедур мають обов’язково акумулюватися та верифікуватися у релевантних формах внутрішньої кадрово-фінансової та управлінської звітності.

Вагоме значення в контурі кадрового та операційного менеджменту посідає стратегічна спрямованість контролю. Для досягнення максимального синергетичного ефекту контрольні процедури повинні мати проактивний характер, тобто повною мірою рефлексувати та інтегруватися з генеральними цілями й пріоритетами всіх структурних підрозділів організації.

У практиці прогресивного менеджменту контроль позиціонується як високогнучка система, що дозволяє уникнути когнітивних помилок, суб'єктивізму чи деструктивного тиску на персонал. Ефективні управлінці враховують, що у разі виникнення суттєвих розбіжностей між фактичними результатами та встановленими стандартами, першопричина деструкції може критися як у недосконалості технології виконання робіт, так і в неадекватності самого базового нормативу. Відтак, зафіксовані аномальні відхилення вимагають від керівництва ретельного перегляду, ревізії та реконфігурації самих стандартів. Крім того, диверсифікація та раціональний вибір стилю контролю, що максимально відповідає поточним екзогенним та ендогенним обставинам, виступає дієвим механізмом нівелювання психологічного опору та абсентеїзму з боку людських ресурсів підприємства.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «Колос» у 2 розділі роботи було виявлено комплекс проблем, серед яких зростання дебіторської заборгованості, нестабільність фінансових результатів, залежність від зовнішніх факторів, воєнні ризики, логістичні обмеження та недостатня превентивність існуючої

системи контролю. Тому система менеджменту підприємства потребує впровадження ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. Адже в умовах воєнного стану традиційна система внутрішнього контролю, яка переважно орієнтована на перевірку вже здійснених господарських операцій, не забезпечує належного рівня управлінської ефективності. Тому ддбля ТОВ «Колос» особливо актуальним є перехід до ризик-орієнтованої моделі контролю, яка передбачає концентрацію уваги не на наслідках, а на джерелах потенційних загроз та відхилень.

Ризик-орієнтований внутрішній контроль ґрунтується на ідентифікації, оцінюванні та постійному моніторингу ризиків, здатних негативно впливати на досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Для аграрних підприємств такими ризиками є виробничі, фінансові, логістичні, ринкові, кадрові та воєнні ризики. Особливого значення набувають ризики неплатежів контрагентів, порушення логістичних ланцюгів, коливання цін на ресурси та продукцію, а також ризики втрати активів внаслідок воєнних дій.

Запровадження ризик-орієнтованого внутрішнього контролю дозволить ТОВ «Колос» перейти від реагування на вже виниклі проблеми до їх своєчасного попередження (табл. 3.1). Це сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, покращенню якості управлінських рішень, зміцненню платоспроможності та зниженню ймовірності фінансових втрат. Крім того, ризик-орієнтований підхід забезпечить більш раціональний розподіл контрольних ресурсів, оскільки основна увага буде зосереджена на найбільш критичних напрямах діяльності.

Таким чином, впровадження системи ризик-орієнтованого внутрішнього контролю є одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи менеджменту ТОВ «Колос», що дозволить підвищити його адаптивність до сучасних викликів, забезпечити стабільність функціонування та створити передумови для довгострокового розвитку підприємства.

В умовах цифрової трансформації економіки та посилення впливу зовнішніх ризиків, зумовлених воєнним станом, цифровізація внутрішнього

Таблиця 3.1

Обґрунтування впровадження системи ризик-орієнтованого внутрішнього контролю в ТОВ «Колос»*

Виявлена проблема	Ризики для підприємства	Заходи ризик-орієнтованого контролю	Очікуваний результат
Значне зростання дебіторської заборгованості	Втрата ліквідності, дефіцит оборотних коштів	Рейтингова оцінка контрагентів, контроль термінів оплати, моніторинг простроченої заборгованості	Прискорення оборотності коштів, зниження ризику неплатежів
Нестабільність фінансових результатів	Зниження прибутковості та фінансової стійкості	Постійний моніторинг ключових фінансових ризиків і відхилень від планових показників	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Зростання логістичних витрат в умовах війни	Збільшення собівартості продукції та послуг	Контроль логістичних ризиків, оцінка альтернативних маршрутів і постачальників	Оптимізація витрат та підвищення гнучкості логістики
Високий рівень зовнішньої невизначеності	Порушення виробничих і збутових процесів	Формування реєстру ризиків та сценарне планування	Підвищення адаптивності підприємства
Недостатня оперативність контролю	Несвоєчасне виявлення проблем та втрат	Автоматизація контрольних процедур і регулярний моніторинг KPI	Скорочення часу реагування на відхилення
Залежність від людського фактора	Помилки в обліку та управлінні	Стандартизація процедур контролю та розподіл відповідальності	Зниження ймовірності помилок та зловживань
Відсутність системного управління ризиками	Неможливість прогнозування загроз	Впровадження карти ризиків та механізму їх оцінювання	Підвищення ефективності управління ризиками
Посилення воєнних загроз	Перебої у виробництві та постачанні	Контроль критичних бізнес-процесів і резервних ресурсів	Забезпечення безперервності діяльності

* Сформовано автором за матеріалами проведеного дослідження [34-36]

контролю стає важливою передумовою підвищення ефективності управління підприємством. Для ТОВ «Колос» необхідність цифровізації контрольних процесів обумовлена потребою в оперативному отриманні достовірної інформації, скороченні часу на її обробку та забезпеченні швидкого реагування на відхилення від встановлених показників діяльності. Проведений аналіз показав, що на підприємстві контрольні процедури значною мірою базуються на традиційних підходах до збору та узагальнення інформації, що ускладнює своєчасне виявлення проблемних ситуацій і підвищує ризик прийняття

неефективних управлінських рішень. За таких умов особливої актуальності набуває впровадження сучасних цифрових інструментів контролю, які забезпечують автоматизацію обліково-аналітичних процесів, інтеграцію інформаційних потоків та оперативний моніторинг результатів діяльності.

Для ТОВ «Колос» доцільним є використання сучасних програмних продуктів управлінського обліку та контролю, електронного документообігу, автоматизованих систем формування звітності, а також цифрових панелей моніторингу ключових показників діяльності. Це дозволить здійснювати контроль у режимі реального часу, швидко виявляти відхилення від запланованих параметрів і своєчасно розробляти коригувальні заходи. Особливого значення цифровізація набуває в умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з логістичними труднощами, ризиками втрати інформації та необхідністю дистанційного управління окремими бізнес-процесами. Використання хмарних технологій та електронних систем управління забезпечує безперервність контролю навіть за умов обмеженого доступу до робочих місць або виробничих об'єктів. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, зменшенню впливу людського фактора на результати контролю та посиленню інформаційної підтримки управлінських рішень. Автоматизація контрольних процедур дає можливість зосередити увагу керівництва на стратегічних питаннях розвитку підприємства, а не на виконанні рутинних контрольних операцій (табл. 3.2).

Отже, цифровізація контрольних процесів є необхідним напрямом удосконалення системи внутрішнього контролю ТОВ «Колос», що забезпечить підвищення оперативності, точності та результативності контролю, сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Результати аналізу фінансового стану ТОВ «Колос» засвідчили суттєве зростання дебіторської заборгованості, що негативно впливає на ліквідність та ефективність використання фінансових ресурсів. Значна частина оборотного капіталу фактично вилучається з господарського обороту та використовується

Таблиця 3.2

Обґрунтування цифровізації контрольних процесів у системі внутрішнього контролю ТОВ «Колос»*

Виявлена проблема	Наслідки для підприємства	Запропоновані заходи цифровізації	Очікуваний результат
Використання розрізнених джерел інформації	Ускладнення обробки даних та прийняття рішень	Створення єдиної електронної бази управлінської інформації	Підвищення оперативності та достовірності контролю
Висока трудомісткість контрольних процедур	Значні витрати робочого часу персоналу	Автоматизація збору та обробки контрольної інформації	Скорочення трудових витрат і прискорення контролю
Несвоєчасне виявлення відхилень	Зростання ризику фінансових втрат	Використання електронних панелей моніторингу (Dashboard)	Оперативне реагування на проблемні ситуації
Значна залежність від людського фактора	Імовірність помилок і неточностей	Автоматизований контроль первинних даних та звітності	Підвищення точності управлінської інформації
Недостатня аналітичність системи контролю	Обмежені можливості прогнозування	Впровадження цифрових аналітичних інструментів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Відсутність єдиного інформаційного простору	Ускладнення взаємодії між підрозділами	Інтеграція облікових, фінансових і контрольних функцій	Покращення координації діяльності підприємства
Складність контролю в умовах воєнного стану	Затримки в отриманні інформації	Використання хмарних сервісів і дистанційного доступу	Безперервність контрольних процесів
Недостатній рівень прозорості діяльності	Зниження ефективності управлінського контролю	Формування електронної системи звітності та моніторингу	Підвищення прозорості та керованості бізнес-процесів

* Сформовано автором за матеріалами проведеного дослідження [37-39]

контрагентами, що знижує можливості підприємства щодо фінансування поточної діяльності та реалізації інвестиційних проєктів (табл. 3.3).

Ризики неплатежів істотно зростають через нестабільність фінансового становища контрагентів, порушення логістичних зв'язків та загальне погіршення платіжної дисципліни на ринку. За таких умов традиційний підхід до контролю дебіторської заборгованості, який передбачає лише облік сум боргу, вже не забезпечує належного рівня фінансової безпеки підприємства.

Таблиця 3.3

Обґрунтування удосконалення контролю дебіторської заборгованості в ТОВ «Колос»*

Виявлена проблема	Негативні наслідки для підприємства	Інструменти удосконалення контролю	Очікуваний результат
Значне зростання дебіторської заборгованості	Відволікання оборотних коштів з господарського обороту	Постійний моніторинг стану розрахунків з контрагентами	Підвищення ліквідності підприємства
Відсутність класифікації дебіторів за рівнем ризику	Зростання ймовірності неповернення коштів	Рейтингова оцінка та сегментація контрагентів	Зниження ризику безнадійних боргів
Недостатній контроль строків погашення боргів	Збільшення частки простроченої заборгованості	Формування графіків контролю платежів та системи нагадувань	Скорочення термінів інкасації дебіторської заборгованості
Відсутність системи раннього попередження	Несвоєчасне реагування на проблемні борги	Впровадження індикаторів ризику прострочення платежів	Своєчасне виявлення проблемних контрагентів
Низька ефективність договірної роботи	Виникнення фінансових втрат	Посилення контролю умов договорів та штрафних санкцій	Зміцнення платіжної дисципліни покупців
Відсутність аналізу структури дебіторської заборгованості	Неможливість оцінки її якості	Регулярний аналіз за строками виникнення та погашення	Покращення структури дебіторської заборгованості
Недостатнє використання цифрових технологій	Повільність контрольних процедур	Автоматизація контролю розрахунків із контрагентами	Підвищення оперативності контролю
Висока залежність від окремих покупців	Концентрація фінансових ризиків	Встановлення кредитних лімітів для контрагентів	Диверсифікація дебіторського портфеля

* Сформовано автором за матеріалами проведеного дослідження [37-39]

З метою підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю доцільним є впровадження комплексної системи контролю, яка поєднуватиме моніторинг платіжної дисципліни контрагентів, оцінювання ризику неповернення коштів, аналіз структури заборгованості та автоматизований контроль строків її погашення. Особливу увагу необхідно

приділяти сегментації дебіторів за рівнем ризику та використанню системи кредитних лімітів, що дозволить обмежити концентрацію фінансових ризиків.

Для ТОВ «Колос» доцільним є впровадження електронного реєстру дебіторської заборгованості, автоматичних нагадувань про наближення строків платежів, аналізу заборгованості за строками виникнення, а також регулярного контролю показників оборотності дебіторської заборгованості. Це забезпечить своєчасне виявлення проблемних боргів та підвищить якість управлінських рішень. Удосконалення контролю дебіторської заборгованості сприятиме прискоренню оборотності оборотних коштів, зміцненню платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, зниженню ризику утворення безнадійних боргів і підвищенню ефективності фінансового менеджменту загалом. Враховуючи тенденцію до зростання дебіторської заборгованості, реалізація запропонованих заходів є важливим напрямом удосконалення системи внутрішнього контролю підприємства та забезпечення його розвитку.

Проведений аналіз системи внутрішнього контролю ТОВ «Колос» показав, що контрольні процедури на підприємстві переважно зосереджені на оцінюванні вже досягнутих результатів діяльності та недостатньо орієнтовані на оперативне виявлення відхилень від запланованих показників. Відсутність кількісно визначених критеріїв оцінювання ефективності окремих бізнес-процесів ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень та знижує результативність контролю. Проте за сучасних умов господарювання, особливо в аграрному секторі, внутрішній контроль повинен базуватися на системі чітких, вимірюваних та порівнюваних показників. Одним із найбільш ефективних інструментів такого контролю є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), яка дозволяє здійснювати постійний моніторинг досягнення операційних цілей підприємства (табл. 3.4).

Впровадження KPI у діяльність ТОВ «Колос» забезпечить перехід від суб'єктивної оцінки результатів роботи до об'єктивного контролю на основі конкретних кількісних показників. Це дозволить керівництву своєчасно виявляти негативні тенденції, контролювати виконання планових завдань та

Таблиця 3.4

Обґрунтування формування системи KPI для операційного контролю в ТОВ «Колос»*

Виявлена проблема	Негативні наслідки для підприємства	Запропонований KPI-інструмент	Очікуваний результат
Відсутність кількісних критеріїв оцінювання діяльності	Складність об'єктивної оцінки результатів роботи	Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI)	Підвищення об'єктивності контролю
Контроль переважно за кінцевими результатами	Несвоєчасне виявлення відхилень	Оперативний моніторинг KPI у режимі реального часу	Своєчасне реагування на проблеми
Недостатня прозорість діяльності окремих підрозділів	Ускладнення оцінки внеску працівників у результати діяльності	Встановлення індивідуальних і підроздільних KPI	Посилення персональної відповідальності
Відсутність зв’язку між результатами роботи та мотивацією персоналу	Зниження зацікавленості працівників у підвищенні ефективності	Прив’язка системи преміювання до виконання KPI	Зростання мотивації персоналу
Нестабільність фінансових результатів	Зниження ефективності управління	Контроль фінансових та операційних показників	Підвищення результативності діяльності
Відсутність системи оцінювання продуктивності праці	Неефективне використання трудових ресурсів	KPI продуктивності праці та виробітку	Зростання ефективності використання персоналу
Недостатній контроль витрат	Зростання собівартості продукції та послуг	KPI витрат і рентабельності	Оптимізація витрат
Складність прийняття оперативних рішень	Уповільнення управлінських процесів	Автоматизований моніторинг ключових показників	Підвищення швидкості управлінських рішень

* Сформовано автором за матеріалами проведеного дослідження [40-41]

оперативно реагувати на відхилення (табл. 3.5). Особливого значення система KPI набуває в умовах воєнного стану, коли підприємство функціонує під впливом численних зовнішніх ризиків і змушене швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Постійний моніторинг показників доходності, витрат, продуктивності праці, оборотності дебіторської заборгованості та використання ресурсного потенціалу дає можливість своєчасно виявляти проблемні ділянки діяльності та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів. Важливою перевагою системи KPI є її інтеграція з мотиваційним механізмом.

Таблиця 3.5

Рекомендована система KPI для операційного контролю ТОВ «Колос»*

Напрям контролю	KPI	Формула розрахунку	Управлінське значення
Фінансовий контроль	Рентабельність діяльності	Прибуток / Витрати × 100	Оцінка ефективності діяльності
Контроль реалізації	Темп зростання доходу	Дохід звітного періоду / Дохід попереднього періоду × 100	Контроль динаміки обсягів діяльності
Контроль дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка / Середня дебіторська заборгованість	Оцінка швидкості повернення коштів
Контроль персоналу	Продуктивність праці	Дохід / Середньооблікова чисельність працівників	Оцінка ефективності використання трудових ресурсів
Контроль витрат	Частка витрат у доході	Витрати / Дохід × 100	Оцінка рівня витратомісткості
Контроль основних засобів	Фондовіддача	Дохід / Середньорічна вартість основних засобів	Оцінка ефективності використання активів
Контроль платоспроможності	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Контроль фінансової стійкості
Контроль якості управління	Частка виконаних планових показників	Кількість виконаних KPI / Загальна кількість KPI × 100	Оцінка результативності управління

* Сформовано автором за матеріалами проведеного дослідження [42-43]

Чітке визначення цільових показників для структурних підрозділів і окремих працівників сприятиме підвищенню відповідальності персоналу за результати роботи, посиленню трудової мотивації та формуванню культури досягнення результатів.

Таким чином, впровадження системи KPI для операційного контролю дозволить ТОВ «Колос» підвищити ефективність внутрішнього контролю, забезпечити об'єктивність оцінювання результатів діяльності, посилити управлінську дисципліну та створити інформаційну основу для прийняття своєчасних і якісних управлінських рішень. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його фінансової стійкості та покращенню результатів господарської діяльності.

Результати дослідження системи внутрішнього контролю ТОВ «Колос» свідчать, що існуючі контрольні процедури переважно орієнтовані на поточний моніторинг господарських операцій і фінансових показників. Водночас стратегічна складова контролю залишається недостатньо розвиненою, що обмежує можливості підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову стабільність розвитку. В період воєнного стану стратегічний контроль стає важливим інструментом економічної безпеки. Його основне призначення полягає не лише в оцінюванні досягнутих результатів, а й у своєчасному виявленні ризиків, прогнозуванні можливих загроз та коригуванні стратегічних напрямів розвитку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Посилення стратегічної функції контролю в системі управління ТОВ «Колос»*

Виявлена проблема	Негативні наслідки	Запропонований захід	Очікуваний результат
Контроль зосереджений переважно на поточних операціях	Відсутність оперативної реакції на довгострокові ризики	Розширення стратегічної складової внутрішнього контролю	Підвищення якості стратегічного управління
Недостатній моніторинг виконання стратегічних цілей	Ускладнення реалізації стратегії розвитку підприємства	Запровадження систематичного контролю виконання стратегічних планів	Підвищення рівня досягнення стратегічних цілей
Відсутність оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства	Несвоєчасна адаптація до змін ринку та воєнних ризиків	Контроль ключових зовнішніх факторів та ризиків	Посилення адаптивності підприємства
Недостатня інтеграція контролю і стратегічного планування	Формальний характер окремих управлінських рішень	Поєднання процедур стратегічного планування та контролю	Узгодженість цілей і результатів діяльності
Відсутність системи раннього попередження ризиків	Зростання ймовірності фінансових втрат	Впровадження стратегічного моніторингу ризиків	Зниження рівня стратегічних загроз
Орієнтація контролю переважно на минулі результати	Реактивний характер управління	Перехід до прогнозного та превентивного контролю	Формування проактивної моделі управління
Недостатній контроль ефективності використання ресурсів у довгостроковій перспективі	Зниження конкурентоспроможності підприємства	Періодична оцінка стратегічної ефективності ресурсів	Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом

Продовження таблиці 3.6

Відсутність оцінювання реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів	Ризик неефективного використання коштів	Контроль реалізації стратегічних проєктів розвитку	Підвищення результативності інвестиційної діяльності

* Сформовано автором за матеріалами проведеного дослідження [44-45]

Необхідність посилення стратегічної функції контролю для ТОВ «Колос» обумовлена низкою чинників. По-перше, підприємство функціонує в умовах високої нестабільності аграрного ринку, логістичних обмежень, коливань цін на продукцію та ресурсного забезпечення. По-друге, аналіз діяльності товариства виявив проблеми, пов'язані зі зниженням рівня рентабельності, зростанням дебіторської заборгованості та підвищенням залежності від зовнішніх факторів. По-третє, існуюча система контролю здебільшого фіксує вже наявні відхилення, тоді як сучасні умови потребують переходу до прогнозного та превентивного управління.

Таблиця 3.7

Основні інструменти стратегічного контролю, рекомендовані для ТОВ «Колос»*

Інструмент	Сутність використання
Моніторинг виконання стратегічних цілей	Регулярне оцінювання рівня досягнення цільових показників розвитку підприємства
Контроль стратегічних KPI	Відстеження ключових показників ефективності стратегічного характеру
Ризик-моніторинг	Контроль зовнішніх і внутрішніх ризиків, що можуть впливати на реалізацію стратегії
SWOT-моніторинг	Періодичне оновлення оцінки сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз
Сценарний аналіз	Оцінювання можливих варіантів розвитку подій та їх наслідків
Бенчмаркінг	Порівняння результатів діяльності з кращими практиками галузі
Стратегічний аудит	Комплексна оцінка ефективності реалізації стратегії розвитку
Контроль інвестиційних проєктів	Аналіз виконання проєктів модернізації та розвитку підприємства

* Сформовано автором за матеріалами проведеного дослідження [44-45]

Запровадження стратегічного контролю дозволить забезпечити систематичний моніторинг виконання стратегічних цілей підприємства,

оцінювання ефективності реалізації програм розвитку, своєчасне коригування управлінських рішень та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Особливе значення матиме контроль стратегічних ризиків, пов'язаних із воєнними загрозами, логістичними проблемами, нестабільністю збутових ринків та змінами державної аграрної політики.

Крім того, посилення стратегічної функції контролю сприятиме узгодженню процесів планування, організації, мотивації та контролювання в єдиній системі управління підприємством. Це дозволить керівництву концентрувати увагу не лише на вирішенні поточних проблем, а й на забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості товариства. Таким чином, розвиток стратегічного контролю є важливим напрямом удосконалення системи внутрішнього контролю ТОВ «Колос», що забезпечить підвищення якості управлінських рішень, посилення ризикостійкості підприємства та створення передумов для його стабільного розвитку в умовах невизначеності та воєнних викликів.

Нижче подано узагальнену розрахунково-аналітичну таблицю ефективності впровадження запропонованих напрямів удосконалення внутрішнього контролю в ТОВ «Колос» (табл. 3.7). Оскільки в межах дипломної роботи частина ефектів є прогнозною, використано підхід економічної оцінки через очікуване зниження втрат і підвищення результативності діяльності.

Результати прогнозної оцінки свідчать, що впровадження комплексу запропонованих заходів з удосконалення системи внутрішнього контролю у ТОВ «Колос» має високий потенціал економічної ефективності. Найбільший внесок у формування економічного ефекту забезпечує оптимізація управління дебіторською заборгованістю та впровадження KPI-системи, які безпосередньо впливають на швидкість обігу коштів та продуктивність праці. Додатковий ефект формується за рахунок цифровізації контрольних процесів і переходу до ризик-орієнтованої моделі управління, що дозволяє зменшити непродуктивні витрати та запобігти втратам. Посилення стратегічного контролю забезпечує

довгостроковий ефект у вигляді підвищення рентабельності та стабільності розвитку підприємства.

Таблиця 3.7

Оцінка очікуваної ефективності впровадження напрямів удосконалення системи внутрішнього контролю в ТОВ «Колос»

Напрям удосконалення	Основний економічний ефект	Джерело ефекту	Оцінка результату (прогноз)	Економічний ефект, тис. грн
Ризик-орієнтований внутрішній контроль	Зниження фінансових і операційних втрат	Своєчасне виявлення ризиків, мінімізація збитків	Зменшення втрат на 3-5% від проблемних операцій	450-750
Цифровізація контрольних процесів	Скорочення адміністративних витрат і часу контролю	Автоматизація обліку, моніторинг у реальному часі	Зниження витрат управління на 5-7%	300-500
Удосконалення контролю дебіторської заборгованості	Прискорення обороту коштів і зменшення «заморожених» активів	Контроль строків погашення, скорочення простроченої заборгованості	Скорочення дебіторки на 10-15%	1200-1800
Впровадження системи KPI	Підвищення продуктивності праці та ефективності операцій	Мотивація персоналу, контроль результативності	Зростання продуктивності на 8-12%	900-1400
Посилення стратегічного контролю	Підвищення загальної рентабельності підприємства	Оптимізація ресурсів, стратегічне планування	Зростання прибутковості на 5-8%	700-1100

* Сформовано автором за матеріалами проведеного дослідження

Таким чином, сукупний економічний результат від реалізації запропонованих напрямів є суттєвим і підтверджує доцільність їх впровадження в систему управління ТОВ «Колос» та дорівнює 3550-5550 тис. грн**.** Його буде досягнуто за рахунок оптимізації витрат, скорочення дебіторської заборгованості, підвищення продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що внутрішній контроль є однією з ключових функцій менеджменту, яка забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє своєчасному виявленню відхилень у господарській діяльності. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності внутрішнього контролю та визначено, що в сучасних умовах господарювання він має виконувати не лише перевірочну, а й аналітичну, превентивну та стратегічну функції. Діяльність аграрних підприємств України в умовах воєнного стану супроводжується суттєвим зростанням виробничих, фінансових, логістичних та ринкових ризиків, що обумовлює необхідність удосконалення існуючих механізмів внутрішнього контролю та їх адаптації до нових викликів зовнішнього середовища.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Колос» засвідчив, що підприємство зберігає стабільне функціонування навіть в умовах воєнного часу та здійснює виробництво сільськогосподарської продукції, надання послуг зі зберігання, доробки зерна, перевезення та експедирування вантажів.

За результатами аналізу встановлено, що у 2025 році чистий дохід підприємства збільшився на 78 676,6 тис. грн порівняно з попереднім роком, що було забезпечено насамперед зростанням обсягів реалізації послуг. Чистий прибуток ТОВ «Колос» у 2025 році зріс на 194,6 тис. грн, або на 24,9 % порівняно з 2024 роком, що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності. Водночас рівень рентабельності знизився з 0,89 % у 2023 році до 0,54 % у 2025 році, що свідчить про скорочення прибутковості діяльності.

Собівартість реалізованої продукції, робіт і послуг у 2025 році зросла на 81,84 %, що обумовлено підвищенням логістичних витрат, ускладненням експортних операцій та зростанням витрат на зберігання продукції. Чисельність працівників підприємства скоротилася, що пов’язано з оптимізацією кадрового складу та змінами в організації виробничих процесів. Дослідження фінансового

стану показало наявність позитивних тенденцій у сфері ліквідності та платоспроможності, окремі показники фінансової стійкості залишаються нижчими за нормативні значення. Особливу увагу привертає значне зростання дебіторської заборгованості, загальна сума якої у 2025 році досягла 27 696,1 тис. грн, що на 22 502,9 тис. грн більше порівняно з 2024 роком.

Контрольні процедури ТОВ «Колос» переважно мають поточний та післяопераційний характер і недостатньо орієнтовані на попередження ризиків та стратегічне управління. Встановлено відсутність формалізованої ризик-орієнтованої системи контролю, недостатній рівень цифровізації контрольних процедур, обмежене використання інструментів оперативного моніторингу та відсутність системи ключових показників ефективності для оцінювання діяльності структурних підрозділів.

Обґрунтовано доцільність впровадження ризик-орієнтованого внутрішнього контролю, який забезпечить своєчасне виявлення та мінімізацію фінансових, логістичних, виробничих і воєнних ризиків. Запропоновано здійснити цифровізацію контрольних процесів шляхом автоматизації збору, обробки та моніторингу інформації. Для підвищення платоспроможності рекомендовано вдосконалити систему контролю дебіторської заборгованості через рейтингування контрагентів, автоматизований моніторинг строків погашення та запровадження системи попередження прострочених платежів. Впровадження системи KPI для операційного контролю забезпечить об’єктивне оцінювання результативності діяльності працівників та структурних підрозділів підприємства. Також обґрунтовано необхідність посилення стратегічної функції контролю шляхом інтеграції контрольних процедур у процес стратегічного планування та управління розвитком підприємства.

Розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить отримати сукупний економічний ефект у межах 3,55-5,55 млн грн, підвищити ефективність управління, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «Колос» в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фрунза С. А., Гавриш Г. О., Насипайко Д. С. Удосконалення системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту на корпоративних підприємствах в умовах воєнної та посткризової економіки. *Економіка та суспільство*. 2026. №84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-97
2. Тимчак В. Менеджмент внутрішнього контролю: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics*. 2025. DOI: 10.32782/ecovis/2025-1-9journals.chnu.chernivtsi.ua
3. Сакун А.Ж. Внутрішній контроль в системі інформаційного забезпечення потреб управління підприємства. *Scientific Collection «InterConf+»*. 2024. №41(185), С. 107–116. https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2024.010
4. Шевчук В. О. Система внутрішнього контролю підприємства: методологія та практика. Київ : КНЕУ, 2022.
5. Шигун М. М. Організація внутрішнього контролю бізнес-процесів підприємства. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2022.
6. Яремко І. Й. Внутрішній контроль та аудит в умовах цифровізації управління. Львів : Львівська політехніка, 2023.
7. Фаріон І. Д. Організація і методика контролю : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2022.
8. Чубай В. М. Внутрішній контроль та аудит бізнес-процесів підприємства. Львів : Львівська політехніка, 2022.
9. Петрик О. А. Організація та методика аудиту підприємницької діяльності. Київ : КНЕУ, 2022.
10. Плаксієнко В. Я. Контроль і аудит у системі менеджменту підприємства. Полтава : ПДАУ, 2022.
11. Черничук Л.В. Переваги системи внутрішнього контролю в умовах економічної кризи. *Ефективна економіка*. 2023 № 5. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2034 (дата звернення: 01.03.2026).

12. Жукова Т.А., Баранова К.І., Плікус І.Ю. Внутрішній аудит як ефективний інструмент корпоративного контролю в умовах пандемії COVID-19. *Вісник СумДУ. Серія Економіка.* 2021. № 3. С. 152-161. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87921/1/Zhukova_internal_audit.pdf (дата звернення: 01.03.2026).
13. Дмитренко О.М. Внутрішній аудит як інструмент підвищення ефективності облікової системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5591 (дата звернення: 01.03.2026).
14. Ковальова Т.В., Маренич Т.Г. Внутрішній аудит в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 4. С. 56-59. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.4.13.
15. Чернецька О. М., Гребенюк К. О., Чабаненко Є. В. Внутрішній контроль діяльності: місце в системі управління та взаємозв'язок з обліково-аналітичним ресурсом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-170. (economyandsociety.in.ua)
16. Садовська І. Б., Нагірська К. Є., Тлучкевич Н. В. Організація внутрішнього контролю логістичних витрат торгівельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-100. (economyandsociety.in.ua)
17. Чуркіна І. Є., Орлова Є. В. Роль внутрішнього контролю в управлінні малими та середніми підприємствами. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23. № 2(57). DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).318252. (rinek.onu.edu.ua)

18. Наумова Т. А., Акімова Н. С., Кирильєва Л. О. Трансформація системи управління внутрішнього аудиту в умовах глобальних криз та війни. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. С. 35-40.
19. Марку А.Г. Внутрішній аудит у воєнний час. Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку: *зб. матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*, 11 травня 2023 р. Київ: КНЕУ, 2023. С. 198-200. https://files01.core.ac.uk/download/574352507.pdf
20. Роз'яснення щодо можливості здійснення внутрішнього аудиту в період дії воєнного стану: Лист Міністерства фінансів України від 27.04.2022 р. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/Vnutrishniy.audyt/2022/27.04.22/Shchodo.mozhl.zdiysn.vnutr.aud.period.diyi.voyen.stan.27.04.22.pdf (дата звернення: 03.03.2026).
21. Куртов А.І., Іващенко С.М., Гашенко С.В. Особливості правового режиму воєнного стану в Україні. *Українська поліцеїстика: теорія, законодавство, практик*а. 2025. № 1. С. 123-129. DOI: https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-1-13-21.
22. Приходченко Л. Особливості здійснення громадського контролю під час воєнного стану в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення.* 2023. № 29. С. 112-120. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb292023289737.
23. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
24. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
25. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.
26. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV.
27. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII.
28. Бутинець Ф. Ф. Контроль і ревізія : підручник. Житомир : ПП «Рута», 2021.

29. Дерій В. А., Мельник Н. Г. Внутрішній контроль і аудит : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2022.
30. Івахненков С. В. Інформаційні технології аудиту та внутрішнього контролю. Київ : КНЕУ, 2021.
31. Кулаковська Л. П., Піча Ю. В. Організація і методика аудиту. Київ : Каравела, 2021.
32. Мних Є. В. Контроль у системі управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2021.
33. Нападовська Л. В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці : монографія. Київ : КНТЕУ, 2021.
34. Боберський О. В. Ризик-орієнтоване планування внутрішнього аудиту системи комплаєнс. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 14–20. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-02.
35. Хетагурова Н. Оцінка ризиків як чинник підвищення результативності внутрішнього контролю. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-58.
36. Воронко Р. М., Марценюк Р. А., Чік М. Ю. Сутність внутрішнього контролю та питання його організації на підприємствах з прокату майна. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-43.
37. Луговець Б. В. Внутрішній аудит ІТ-підприємств: аналітичний підхід у системі комплексного управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-104.
38. Климович Д. В. Внутрішній аудит фінансових інструментів – основа системи контролю підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-46.
39. Кріль А. С., Чубай В. М. Методичні підходи до формування системи внутрішнього контролю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 53.

40. Сакун А. Внутрішній контроль в системі інформаційного забезпечення потреб управління підприємства. *InterConf*. 2024. DOI: 10.51582/interconf.19-20.01.2024.010.
41. Мороз О. Роль внутрішнього аудиту у системі управління підприємством. *Modern Economics*. 2026. № 36. С. 21–26. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V37(2023)-02.
42. Шигун М. М. Цифрова трансформація внутрішнього контролю бізнес-процесів підприємства. *Економіка та держава*. 2024. № 8.
43. Лень В. С. Організація внутрішнього контролю в системі управління ризиками підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 21.
44. Пантелєєв В. П. Внутрішній аудит як інструмент підвищення ефективності корпоративного управління. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6.
45. Продіус О. І. Організаційні аспекти розвитку внутрішнього контролю підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024.
46. Плаксієнко В. Я. Внутрішній контроль як складова сучасної системи менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2023.
47. Макаренко А. П. Внутрішній аудит і контроль в системі корпоративного управління підприємством. *Агросвіт*. 2023. № 19.
48. Жук В. М. Розвиток системи внутрішнього контролю підприємств в умовах цифровізації економіки. *Облік і фінанси*. 2024. № 3.
49. Білясова А.В. Напрями удосконалення організації праці аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Збірник студентських наукових праць Уманського національного університету. Факультет менеджменту*/ Редкол.: І.М. Новак (відп. ред.) та ін. Умань: 2026. С. 20-23