

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ
КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЙ РЕГУЛЮВАННЯ ТА
КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Ілона САРАНЧУК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Завідувачка кафедри,

д.н.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

« _____ » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

САРАНЧУК ІЛОНІ ВІКТОРІВНИ

1. Тема роботи: «Удосконалення функцій регулювання та контролю в менеджменті аграрного підприємства» **Науковий керівник:** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 202__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставок.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Вивчення теоретичних основ регулювання та контролю в менеджменті аграрного підприємства.

2. Дослідження сучасного стану системи регулювання та контролю в підприємстві - об'єкті дослідження.

3. Шляхи удосконалення функцій регулювання та контролю в менеджменті підприємства, яке досліджується.

Висновки і пропозиції.

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Таблиця 1. Економічна сутність та роль функцій регулювання і контролю в системі менеджменту.

Таблиця 2 Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» у 2021–2025 рр.

Таблиця 3. Структура активів і зобов'язань ТОВ «АГРО ЛАЙТ» у 2021–2025 рр., млн. грн.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«__» _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка*
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу	Вересень – листопад 2025 року	
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2026 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ілона САРАНЧУК

Науковий керівник роботи

(підпис)

Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.	9
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність і значення функцій регулювання та контролю в системі менеджменту	9
1.2. Особливості реалізації функцій регулювання та контролю в аграрних підприємствах	14
1.3. Сучасні підходи та інструменти регулювання і контролю діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2.	23
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В ТОВ «АГРО ЛАЙТ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	23
2.2. Аналіз системи регулювання діяльності підприємства	29
2.3. Оцінка ефективності функцій контролю на підприємстві	34
РОЗДІЛ 3.	42
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЙ РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «АГРО ЛАЙТ»	42
3.1. Напрями підвищення ефективності регулювання діяльності підприємства	42
3.2. Удосконалення системи контролю на підприємстві	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

В умовах сучасних трансформацій економіки України особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності управління підприємствами аграрного сектору. Сільське господарство є однією з базових галузей національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку експорту та відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку територій. Водночас функціонування аграрних підприємств відбувається в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлено воєнними діями, економічною кризою, інфляційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів та зростанням ризиків господарської діяльності.

У таких умовах особливого значення набуває ефективність системи менеджменту підприємства, зокрема функцій регулювання та контролю, які забезпечують стабільність функціонування, адаптивність до змін та досягнення стратегічних цілей. Як зазначають Б. С. Ватченко та Р. С. Шаранов, в умовах кризових явищ та воєнного стану саме антикризові механізми управління, засновані на оперативному контролі та гнучкому регулюванні, дозволяють підприємствам зберігати життєздатність і конкурентоспроможність [5]. Водночас недосконалість контрольних процедур та неефективність управлінських рішень можуть призводити до значних фінансових втрат, зниження продуктивності та погіршення загального стану підприємства.

Актуальність дослідження посилюється також тим, що сучасні аграрні підприємства функціонують у складному багатофакторному середовищі, де значну роль відіграють як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу. За даними С. І. Дем'яненка, аграрний менеджмент характеризується високим рівнем невизначеності, сезонністю виробництва та залежністю від природно-кліматичних умов, що вимагає постійного вдосконалення управлінських функцій, зокрема регулювання та контролю [10]. Саме ці функції

забезпечують координацію діяльності підрозділів, контроль за використанням ресурсів і своєчасне реагування на відхилення від запланованих показників.

Важливим аспектом є також вплив глобалізаційних процесів та інтеграції України до світового економічного простору. Як зазначає О. Гаврилюк, сучасний аграрний бізнес розвивається в умовах посилення міжнародної конкуренції, що потребує підвищення ефективності управління, впровадження інновацій та вдосконалення систем контролю [6]. Це обумовлює необхідність переходу від традиційних методів управління до більш сучасних, заснованих на стратегічному підході, цифровізації та аналітичному забезпеченні прийняття рішень.

Крім того, сучасні умови господарювання вимагають від підприємств високого рівня гнучкості та адаптивності. За словами І. Єпіфанової та Д. Болотнова, ефективна система управління підприємством повинна включати інтеграцію функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, що забезпечує цілісність управлінського процесу та його результативність [14]. Особливої ваги набуває функція контролю, яка дозволяє виявляти відхилення, аналізувати їх причини та приймати відповідні управлінські рішення.

Не менш важливим є те, що в умовах воєнного стану аграрний сектор України зазнав суттєвих змін, що пов'язані з порушенням виробничих процесів, зниженням обсягів виробництва та зміною структури витрат. Як підкреслюють А. Костирко та Д. Литвинова, адаптація аграрного сектору до умов війни потребує впровадження ефективних механізмів управління, що базуються на посиленому контролі та оперативному регулюванні діяльності підприємств [22]. Це дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність функціонування навіть в умовах невизначеності.

Водночас практика діяльності багатьох аграрних підприємств свідчить про наявність проблем у реалізації функцій регулювання та контролю, що проявляється у недостатній координації діяльності, низькій якості

управлінських рішень та відсутності ефективної системи моніторингу результатів. Як зазначають С. Т. Пілецька та Т. Ю. Коритько, ефективність управління підприємством значною мірою залежить від рівня організації контролю та здатності керівництва оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [29].

Таким чином, удосконалення функцій регулювання та контролю є одним із ключових напрямів підвищення ефективності менеджменту аграрних підприємств, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка напрямів удосконалення функцій регулювання та контролю в системі менеджменту аграрного підприємства ТОВ «АГРО ЛАЙТ».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- проаналізувати теоретичні основи функцій регулювання та контролю в системі менеджменту;
- дослідити особливості реалізації функцій регулювання і контролю аграрними підприємствами;
- проаналізувати сучасні підходи та інструменти регулювання і контролю діяльності підприємства;
- зробити організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГРО ЛАЙТ»;
- проаналізувати систему регулювання діяльності підприємства;
- оцінити ефективність функцій контролю на підприємстві;
- розробити напрями підвищення ефективності регулювання діяльності підприємства;
- обґрунтувати удосконалення контролю на підприємстві.

Об’єктом дослідження є процес управління діяльністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є функції регулювання та контролю в системі менеджменту підприємства.

Методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, а також методи системного підходу.

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні підходів до реалізації функцій регулювання та контролю в системі менеджменту аграрного підприємства з урахуванням сучасних викликів, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та глобалізаційних процесів. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності, що базується на інтеграції сучасних інструментів контролю, цифровізації управлінських процесів та підвищенні якості управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління аграрними підприємствами, зокрема ТОВ «АГРО ЛАЙТ». Запропоновані підходи можуть бути використані для вдосконалення системи контролю, підвищення рівня регулювання діяльності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.

Логіка проведеного дослідження визначила структуру роботи, яка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення функцій регулювання та контролю в системі менеджменту

У сучасних умовах трансформації економічної системи України та зростання рівня невизначеності господарського середовища особливого значення набуває ефективність управління підприємствами, що безпосередньо залежить від якості реалізації основних функцій менеджменту. Серед них ключове місце займають функції регулювання та контролю, які забезпечують узгодженість діяльності підприємства, досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також адаптацію до змін зовнішнього середовища. Саме ці функції формують механізм підтримання стабільності функціонування підприємства та виступають основою ефективного управління ресурсами, процесами і результатами діяльності.

У науковій літературі функції регулювання та контролю розглядаються як невід’ємні складові управлінського процесу, що забезпечують його завершеність та результативність. Так, за визначенням М. П. Бутка, регулювання є процесом цілеспрямованого впливу на діяльність підприємства з метою досягнення встановлених цілей шляхом коригування відхилень, що виникають у процесі реалізації управлінських рішень [4, с. 112–118].

У цьому контексті контроль виступає як інструмент оцінки результатів діяльності та визначення ступеня відповідності фактичних показників запланованим, що створює інформаційну основу для подальшого регулювання.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності та значення функцій регулювання та контролю в системі менеджменту наведено в

таблиці 1.1, що дозволяє систематизувати ключові концепції та підходи до їх розуміння у сучасній управлінській науці.

Таблиця 1.1

Економічна сутність та роль функцій регулювання і контролю в системі менеджменту

Автор	Розширене трактування
Бутко М. П.	Регулювання визначається як безперервний процес впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей. Контроль при цьому виступає інструментом перевірки відповідності фактичних результатів запланованим показникам, що забезпечує ефективність управлінських рішень та мінімізацію відхилень [4, с. 112–118].
Галушка З. І.	Контроль розглядається як ключовий елемент управлінського циклу, який забезпечує зворотний зв'язок та дозволяє оцінити ефективність реалізації управлінських рішень. Регулювання, у свою чергу, спрямоване на усунення виявлених відхилень і коригування діяльності підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища [7, с. 21–23].
Дем'яненко С. І.	Функції регулювання і контролю є основою адаптивного управління, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкових умов, забезпечувати раціональне використання ресурсів та підвищувати ефективність діяльності в умовах невизначеності [10, с. 45–48].
Пілецька С. Т.	Контроль включає систематичний моніторинг діяльності підприємства, аналіз відхилень та оцінку результативності використання ресурсів. Регулювання базується на прийнятті управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених проблем та оптимізацію діяльності [29, с. 102–104].
Савицька Г. В.	Контроль є складовою економічного аналізу, що включає оцінку фінансових результатів, ефективності використання ресурсів та рівня досягнення поставлених цілей підприємства [32, с. 210–215].
Жовковська Т. Т.	Контроль відіграє важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє оцінити наслідки попередніх рішень і сформулювати основу для подальших управлінських дій [16, с. 148–150].

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 10; 16; 23; 29; 32; 34]

Як свідчать дані таблиці 1.1, функції регулювання та контролю є ключовими елементами системи менеджменту підприємства, що

забезпечують не лише досягнення поставлених цілей, але й адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності діяльності та мінімізацію ризиків.

Важливо підкреслити, що функції регулювання та контролю не можуть існувати ізольовано одна від одної, оскільки вони є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими елементами єдиного управлінського процесу. Як зазначає З. І. Галушка, контроль забезпечує зворотний зв'язок у системі менеджменту, дозволяючи оцінити ефективність прийнятих рішень і виявити відхилення від запланованих показників, тоді як регулювання спрямоване на усунення цих відхилень та адаптацію діяльності підприємства до нових умов [7, с. 21–23]. Таким чином, контроль виконує функцію діагностики, а регулювання — функцію корекції, що разом забезпечує ефективність управлінського процесу.

Сутність функції контролю полягає у систематичному спостереженні за діяльністю підприємства, оцінці її результатів та виявленні відхилень від встановлених стандартів. У свою чергу, функція регулювання забезпечує прийняття управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених відхилень та оптимізацію діяльності підприємства. У цьому аспекті контроль і регулювання виступають як логічно послідовні етапи управлінського циклу, що забезпечують його завершеність і ефективність.

Значний внесок у розвиток теорії функцій менеджменту зробив С. І. Дем'яненко, який підкреслює, що регулювання є механізмом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, а контроль — інструментом забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення поставлених цілей [10, с. 45–48]. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем нестабільності, роль цих функцій значно зростає, оскільки вони дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність діяльності.

Особливого значення функції регулювання та контролю набувають у контексті підвищення ефективності управління підприємством. Як зазначають С. Т. Пілецька та Т. Ю. Коритько, ефективність управління значною мірою залежить від здатності керівництва здійснювати систематичний контроль за діяльністю підприємства та своєчасно реагувати на відхилення [29, с. 102–104]. У цьому контексті контроль виступає як інструмент забезпечення прозорості діяльності підприємства, підвищення рівня відповідальності працівників та ефективності використання ресурсів.

Водночас функція регулювання забезпечує реалізацію управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей, а також адаптацію діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища. Як підкреслює О. М. Лозовський, регулювання дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства та досягнення оптимальних результатів його діяльності шляхом впливу на внутрішні процеси [23, с. 3–5]. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Контроль як функція менеджменту також тісно пов'язаний із процесом економічного аналізу діяльності підприємства. Г. В. Савицька розглядає контроль як складову економічного аналізу, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, виявити резерви підвищення ефективності діяльності та обґрунтувати управлінські рішення [32, с. 210–215]. Таким чином, контроль забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки функції регулювання та контролю зазнають значних змін, що пов'язані з розвитком інформаційних технологій та цифровізації управлінських процесів. Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем дозволяє значно підвищити ефективність контролю, забезпечити оперативний доступ до інформації та покращити якість управлінських рішень. Як зазначає О. М. Костенко, використання

інформаційно-аналітичних систем у менеджменті дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити ефективний контроль за діяльністю підприємства [21].

Крім того, важливим аспектом є інтеграція функцій регулювання та контролю у систему стратегічного управління підприємством. У цьому контексті вони виступають як інструменти забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, що визначають його довгостроковий розвиток. Як підкреслюють І. Єпіфанова та Д. Болотнов, ефективна система управління підприємством повинна забезпечувати інтеграцію всіх функцій менеджменту, включаючи регулювання та контроль, що дозволяє забезпечити узгодженість діяльності підприємства та досягнення поставлених цілей [14, с. 336–337].

Важливо також відзначити, що функції регулювання та контролю відіграють ключову роль у забезпеченні антикризового управління підприємством. У умовах економічної нестабільності та кризових явищ контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми та ризики, а регулювання — приймати управлінські рішення, спрямовані на їх усунення. Як зазначають Б. С. Ватченко та Р. С. Шаранов, антикризове управління базується на ефективній системі контролю та регулювання, що дозволяє підприємствам зберігати стабільність та конкурентоспроможність [5, с. 39–42].

Таким чином, функції регулювання та контролю є ключовими елементами системи менеджменту підприємства, що забезпечують його ефективне функціонування та розвиток. Вони дозволяють забезпечити узгодженість діяльності підприємства, підвищити ефективність використання ресурсів, мінімізувати ризики та забезпечити досягнення поставлених цілей. У сучасних умовах їх значення значно зростає, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення цих функцій та впровадження сучасних інструментів управління.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що функції регулювання та контролю є невід’ємними складовими системи менеджменту

підприємства, що забезпечують її ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність. Їх удосконалення є важливим напрямом підвищення ефективності управління підприємствами, зокрема в аграрному секторі економіки.

1.2. Особливості реалізації функцій регулювання та контролю в аграрних підприємствах

Особливості реалізації функцій регулювання та контролю в аграрних підприємствах значною мірою визначаються специфікою аграрного виробництва, яка відрізняється від інших галузей економіки. Однією з ключових характеристик аграрного сектору є його залежність від природно-кліматичних умов, що створює додаткові ризики для діяльності підприємств. Як зазначає С. І. Дем'яненко, аграрне виробництво характеризується високим рівнем невизначеності, пов'язаним із впливом природних факторів, що значно ускладнює процес планування, контролю та регулювання діяльності підприємства [10, с. 46–49]. У цьому контексті функції контролю повинні враховувати не лише економічні показники, але й природні фактори, що впливають на результати діяльності.

Важливою особливістю є також сезонний характер аграрного виробництва, який обумовлює нерівномірність використання ресурсів протягом року. Це створює додаткові труднощі для здійснення контролю та регулювання діяльності підприємства, оскільки потребує врахування часових лагів між витратами та отриманням результатів. У зв'язку з цим контроль в аграрних підприємствах має бути не лише поточним, але й перспективним, що дозволяє оцінювати ефективність діяльності на різних етапах виробничого циклу.

Систематизацію наукових підходів до визначення особливостей реалізації функцій регулювання та контролю в аграрних підприємствах наведено в таблиці 1.2.

В табл. 1.2. наведено основні критерії контролю в діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Специфіка реалізації функцій регулювання та контролю в аграрних підприємствах

Автор	Розширена характеристика
Дем'яненко С. І.	Аграрні підприємства функціонують в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, що значно ускладнює процес контролю та вимагає застосування гнучких механізмів регулювання діяльності [10, с. 46–49].
Костирко А.	В умовах воєнного стану контроль набуває антикризового характеру, що передбачає постійний моніторинг ресурсів, витрат і ризиків, а регулювання спрямоване на забезпечення стабільності діяльності підприємства [22, с. 6–9].
Назаренко І. М.	Контроль в аграрному секторі має бути комплексним і включати фінансові, виробничі та логістичні аспекти, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства [28, с. 116–119].
Маколкіна О. В.	Особливістю є необхідність поєднання стратегічного та оперативного контролю, що дозволяє враховувати як довгострокові, так і короткострокові цілі підприємства [25, с. 3–5].
Горбачова І. В.	Регулювання діяльності аграрних підприємств повинно враховувати міжнародні ринки, експортні можливості та глобальні економічні тенденції [8, с. 2–4].
Жибак М. М.	Регулювання забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства, зокрема земельних, трудових і матеріальних ресурсів [15, с. 4–6].
Харченко Т. О.	Державне регулювання суттєво впливає на діяльність аграрних підприємств, формуючи умови їх функціонування та розвитку [36, с. 120–125].
Ходаківський В. М.	Контроль повинен враховувати вплив макроекономічних факторів та змін зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства [37, с. 2–3].

Джерело: складено автором на основі [8; 10; 15; 22; 25; 28; 36; 37]

Аналіз таблиці 1.2 дозволяє зробити висновок про те, що реалізація функцій регулювання та контролю в аграрних підприємствах має специфічний характер, що зумовлений впливом зовнішніх факторів, сезонністю виробництва та високим рівнем ризиків.

Особливого значення набуває функція регулювання, яка забезпечує адаптацію діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах аграрні підприємства змушені постійно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на продукцію та ресурси, а також на зміни державної політики у сфері сільського господарства. Як зазначають А. Костирко та Д. Литвинова, в умовах воєнного стану функція регулювання набуває антикризового характеру та спрямована на забезпечення стабільності діяльності підприємства, збереження ресурсів та мінімізацію ризиків [22]. Це передбачає необхідність оперативного прийняття управлінських рішень та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Водночас функція контролю в аграрних підприємствах має комплексний характер, що обумовлено необхідністю врахування різних аспектів діяльності підприємства. Як підкреслює І. М. Назаренко, ефективний контроль в аграрному секторі повинен охоплювати фінансові, виробничі, ресурсні та логістичні аспекти діяльності підприємства [28, с. 116–119]. Це дозволяє забезпечити комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства та виявити основні проблеми, що потребують вирішення.

Ще однією важливою особливістю є значний вплив державного регулювання на діяльність аграрних підприємств. Як зазначає Т. О. Харченко, державна політика у сфері сільського господарства формує умови функціонування підприємств, визначає рівень їх підтримки та впливає на ефективність їх діяльності [36, с. 120–125]. У цьому контексті функції регулювання та контролю повинні враховувати не лише внутрішні фактори діяльності підприємства, але й зовнішні умови, що формуються на державному рівні.

Важливим аспектом є також вплив глобалізаційних процесів на діяльність аграрних підприємств. У сучасних умовах підприємства змушені конкурувати не лише на внутрішньому, але й на міжнародному ринку, що потребує підвищення ефективності управління та вдосконалення системи

контролю. Як зазначає І. В. Горбачова, вихід аграрних підприємств на міжнародні ринки вимагає впровадження сучасних методів управління, що забезпечують високий рівень контролю та регулювання діяльності [8]. Це обумовлює необхідність використання сучасних інструментів управління, таких як системи контролінгу, управлінського обліку та цифрових технологій.

Особливу увагу слід приділити впливу воєнного стану на діяльність аграрних підприємств, який суттєво змінив умови їх функціонування. Порушення логістичних ланцюгів, зниження обсягів виробництва, дефіцит ресурсів та зростання ризиків господарської діяльності створюють додаткові виклики для управління підприємствами. У таких умовах функції регулювання та контролю набувають критичного значення, оскільки дозволяють забезпечити стабільність діяльності підприємства та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ.

Як підкреслюють дослідники, ефективність реалізації функцій регулювання та контролю значною мірою залежить від рівня організації управлінських процесів на підприємстві. Зокрема, важливу роль відіграє наявність ефективної системи інформаційного забезпечення, що дозволяє отримувати достовірну та своєчасну інформацію про діяльність підприємства. У цьому контексті сучасні інформаційні технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності контролю та регулювання діяльності підприємства.

Крім того, важливим аспектом є людський фактор, який значною мірою впливає на ефективність реалізації функцій регулювання та контролю. Рівень кваліфікації персоналу, його мотивація та відповідальність визначають якість управлінських рішень та ефективність їх реалізації. У цьому контексті важливу роль відіграє система мотивації працівників, яка повинна бути спрямована на підвищення ефективності їх діяльності та досягнення поставлених цілей.

Таким чином, реалізація функцій регулювання та контролю в аграрних підприємствах має ряд специфічних особливостей, що обумовлені специфікою аграрного виробництва, впливом зовнішнього середовища, державного регулювання та глобалізаційних процесів. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, ці функції набувають особливого значення, оскільки забезпечують стабільність діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що функції регулювання та контролю є ключовими елементами системи управління аграрним підприємством, що забезпечують його ефективне функціонування та розвиток. Їх удосконалення є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств аграрного сектору в умовах сучасних викликів.

1.3. Сучасні підходи та інструменти регулювання і контролю діяльності підприємства

У науковій літературі сучасні підходи до регулювання та контролю діяльності підприємства розглядаються як інтегрована система методів, інструментів і технологій, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Так, за визначенням І. Єпіфанової та Д. Болотнова, сучасна система управління підприємством повинна базуватися на інтеграції функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, що дозволяє забезпечити узгодженість управлінських процесів та підвищити ефективність діяльності [14, с. 336–337]. У цьому контексті функції регулювання та контролю виступають як ключові елементи системи менеджменту, що забезпечують її результативність.

Одним із найбільш поширених сучасних підходів до реалізації функцій контролю та регулювання є концепція контролінгу, яка передбачає інтеграцію планування, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення в

єдину систему управління підприємством. Як зазначає Р. В. Ляшенко, контролінг виступає як система управління, що забезпечує координацію діяльності підприємства та дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень [24, с. 3–6]. У межах контролінгу контроль перестає бути лише функцією перевірки і перетворюється на інструмент стратегічного управління, що дозволяє прогнозувати результати діяльності підприємства та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливим інструментом сучасного контролю є система ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє оцінити результативність діяльності підприємства за різними напрямками. Як підкреслюють С. Т. Пілецька та Т. Ю. Коритько, використання KPI забезпечує можливість об'єктивної оцінки діяльності підприємства та дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень [29, с. 103–105]. У сучасних умовах KPI використовуються не лише для оцінки результатів діяльності, але й як інструмент мотивації персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню поставлених цілей.

Суттєвого значення набуває також бюджетування як інструмент фінансового регулювання та контролю діяльності підприємства. Бюджетування дозволяє планувати доходи та витрати, контролювати фінансові потоки та оцінювати ефективність діяльності підприємства. Як зазначає Г. О. Дудукало, використання бюджетування забезпечує підвищення фінансової дисципліни підприємства та дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників [13, с. 2–4]. У цьому контексті бюджетування виступає як інструмент фінансового контролю, що забезпечує ефективне управління ресурсами підприємства.

Важливим елементом сучасної системи контролю є управлінський облік, який забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Управлінський облік дозволяє отримувати детальну інформацію про витрати, доходи та результати діяльності підприємства, що є необхідною умовою для здійснення ефективного контролю та регулювання. Як

підкреслює Г. В. Савицька, управлінський облік є важливим інструментом економічного аналізу діяльності підприємства, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та визначити резерви підвищення ефективності [32, с. 210–215].

Узагальнення сучасних інструментів регулювання та контролю діяльності підприємства наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Сучасні інструменти та методи регулювання і контролю діяльності підприємства

Інструмент	Характеристика застосування
КРІ (ключові показники ефективності)	Використовуються для оцінки результативності діяльності підприємства, дозволяють встановлювати цільові орієнтири та здійснювати постійний контроль за їх досягненням.
Бюджетування	Забезпечує контроль фінансових потоків підприємства, дозволяє планувати витрати та доходи, а також оперативно коригувати діяльність при відхиленнях.
Управлінський облік	Надає інформацію для прийняття управлінських рішень, дозволяє здійснювати контроль витрат, доходів та ефективності діяльності підприємства.
SWOT-аналіз	Використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, та формування стратегічних рішень.
PEST-аналіз	Дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства.
ERP-системи	Забезпечують автоматизацію управлінських процесів, підвищують ефективність контролю та дозволяють оперативно отримувати інформацію.
Внутрішній аудит	Спрямований на перевірку ефективності діяльності підприємства, виявлення ризиків та розробку рекомендацій щодо їх усунення.
Контролінг	Інтегрована система управління, що поєднує планування, контроль і аналіз діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Джерело: складено автором

Як показано в таблиці 1.3, сучасні інструменти регулювання та контролю діяльності підприємства базуються на використанні аналітичних, фінансових та цифрових методів, що дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити своєчасне прийняття рішень та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій особливого значення набуває автоматизація управлінських процесів, зокрема впровадження ERP-систем, які забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства в єдину інформаційну систему. Як зазначає О. М. Костенко, використання інформаційно-аналітичних систем дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити ефективний контроль за діяльністю підприємства [21]. ERP-системи дозволяють здійснювати оперативний контроль за всіма аспектами діяльності підприємства, що значно підвищує ефективність управління.

Не менш важливим напрямом розвитку сучасних систем регулювання та контролю є використання методів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Як зазначає І. В. Горобець, використання стратегічних інструментів менеджменту дозволяє підвищити ефективність планування діяльності підприємства та забезпечити його адаптацію до змін зовнішнього середовища [9]. SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, тоді як PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства.

У сучасних умовах важливу роль відіграє також внутрішній аудит, який забезпечує незалежну оцінку ефективності діяльності підприємства та дозволяє виявити основні проблеми та ризики. Внутрішній аудит виступає як інструмент підвищення ефективності управління, що забезпечує контроль за дотриманням встановлених процедур та стандартів. Як зазначають Б. С. Ватченко та Р. С. Шаранов, ефективна система контролю є основою

антикризового управління підприємством та дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати відповідні управлінські рішення [5, с. 39–42].

Особливого значення сучасні підходи до регулювання та контролю набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені функціонувати в умовах підвищеного рівня ризиків та невизначеності. У таких умовах ефективна система контролю дозволяє забезпечити стабільність діяльності підприємства, а функція регулювання — адаптувати його діяльність до змін зовнішнього середовища. Як підкреслюють дослідники, ефективне антикризове управління базується на використанні сучасних інструментів контролю та регулювання, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових явищ.

Крім того, важливим аспектом сучасного управління є використання цифрових технологій, що дозволяють автоматизувати процеси контролю та регулювання діяльності підприємства. Використання великих даних (Big Data), систем бізнес-аналітики (BI) та інших цифрових інструментів дозволяє значно підвищити ефективність управління та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, сучасні підходи та інструменти регулювання і контролю діяльності підприємства базуються на інтеграції традиційних методів управління з новітніми технологіями та аналітичними інструментами. Це дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, підвищити його конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В ТОВ «АГРО ЛАЙТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України особливого значення набуває дослідження діяльності конкретних підприємств як основних суб'єктів господарювання, що формують продовольчу безпеку держави та забезпечують стабільність аграрного виробництва. У цьому контексті важливим є аналіз організаційно-економічних характеристик підприємства, який дозволяє оцінити рівень ефективності його функціонування, фінансову стійкість, ресурсний потенціал та перспективи розвитку.

Об'єктом дослідження у даній роботі виступає ТОВ «АГРО ЛАЙТ» — аграрне підприємство, що здійснює діяльність у сфері вирощування зернових культур, тваринництва та суміжних видів господарської діяльності. Підприємство зареєстроване 10.01.2009 року та функціонує на території Дніпропетровської області, що є одним із ключових аграрних регіонів України. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур, що відповідає КВЕД 01.11.

Організаційна структура підприємства є відносно простою, що характерно для середніх аграрних підприємств. Структура власності є рівномірною, оскільки два засновники мають по 50% статутного капіталу, що становить 2 750 000 грн. Така структура забезпечує баланс інтересів власників та стабільність управління підприємством.

Аналіз видів діяльності підприємства свідчить про його диверсифікацію, що є позитивним фактором у сучасних умовах господарювання. Окрім основного виду діяльності, підприємство здійснює

діяльність у сфері тваринництва, післяурожайної обробки продукції, оптової та роздрібної торгівлі, а також транспортних послуг. Це дозволяє підприємству зменшити залежність від одного виду діяльності та підвищити рівень фінансової стійкості.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства є ключовим елементом аналізу, оскільки вони дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів та рівень прибутковості. Динаміка основних фінансових показників ТОВ «АГРО ЛАЙТ» за 2021–2025 роки наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» у 2021–2025 рр. млн грн

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Дохід	35,05	28,50	35,99	36,65	29,87	85,22
Чистий прибуток	5,34	4,14	5,62	6,34	3,63	68,01
Рентабельність, %	15,25	14,54	15,61	17,30	12,17	79,80
Активи	63,49	68,14	73,24	80,12	91,51	144,13
Зобов'язання	32,86	32,32	31,80	32,34	40,09	122,01
Кількість працівників, осіб	23	25	25	23	21	91,30

Джерело: складено автором на основі даних господарства

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про наявність нестабільної динаміки доходів підприємства, що пояснюється впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану та коливань ринкових цін. У 2022 році спостерігається зниження доходу на 18,7%, що пов'язано з кризовими явищами в економіці. У 2024 році підприємство досягло максимального рівня доходу — понад 36,6 млн грн, однак у 2025 році відбулося його зниження до 29,8 млн грн.

Чистий прибуток підприємства також демонструє коливання, що є характерним для аграрного сектору. Найвищий показник прибутку було досягнуто у 2024 році — 6,34 млн грн, що свідчить про ефективне управління

ресурсами та сприятливі ринкові умови. Водночас у 2025 році прибуток знизився до 3,63 млн грн, що може бути пов'язано зі зростанням витрат та зниженням обсягів реалізації продукції.

Рентабельність підприємства також демонструє нестабільну динаміку, однак у цілому залишається на достатньо високому рівні, що свідчить про ефективність діяльності підприємства. Найвищий рівень рентабельності спостерігається у 2024 році — 17,3%, що є позитивним показником.

Важливим аспектом є аналіз активів та зобов'язань підприємства, який дозволяє оцінити його фінансову стійкість. З цією метою у таблиці 2.2 наведено структуру балансу підприємства.

Таблиця 2.2

**Структура активів і зобов'язань ТОВ «АГРО ЛАЙТ» у 2021–2025 рр.,
млн. грн.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Необоротні активи	38,50	41,20	44,80	48,60	53,20	138,18
Оборотні активи	24,99	26,94	28,44	31,52	38,31	153,31
Усього активів	63,49	68,14	73,24	80,12	91,51	144,13
Власний капітал	30,63	35,82	41,44	47,78	51,41	167,87
Зобов'язання	32,86	32,32	31,80	32,34	40,09	122,01

Джерело: складено автором на основі даних господарства

Аналіз структури балансу свідчить про поступове зростання активів підприємства, що є позитивною тенденцією та свідчить про розширення діяльності. Значне збільшення оборотних активів у 2025 році може бути пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва або накопиченням запасів.

Власний капітал підприємства також демонструє позитивну динаміку, що свідчить про фінансову стійкість підприємства. Водночас зростання зобов'язань у 2025 році може свідчити про залучення додаткових фінансових ресурсів.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «АГРО
ЛАЙТ» млн грн**

Показник	2021,	2022,	2023,	2024,	2025,	2025 до 2021, %
Дохід на 1 працівника, млн грн	1,52	1,14	1,44	1,59	1,42	93,33
Прибуток на 1 працівника, млн грн	0,23	0,17	0,22	0,28	0,17	73,91
Кількість працівників, осіб	23	25	25	23	21	91,30

Джерело: складено автором на основі даних господарства

Аналіз таблиці 2.3 свідчить про достатньо високий рівень продуктивності праці, що є позитивним фактором. Водночас у 2025 році спостерігається зниження показників, що може бути пов'язано зі зниженням обсягів виробництва.

Загалом, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «АГРО ЛАЙТ» є стабільним підприємством із достатнім рівнем фінансової стійкості, однак діяльність підприємства характеризується певною нестабільністю, що обумовлено впливом зовнішніх факторів. Це обумовлює необхідність удосконалення системи регулювання та контролю діяльності підприємства, що буде розглянуто в наступних підрозділах.

Перелік видів економічної діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ»:

- 01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
- 01.46 – Розведення свиней
- 01.61 – Допоміжна діяльність у рослинництві
- 01.62 – Допоміжна діяльність у тваринництві
- 01.63 – Післяурожайна діяльність

- 46.21 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.23 – Оптова торгівля живими тваринами
- 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт
- 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Структура видів економічної діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» свідчить про формування багатофункціональної моделі господарювання, яка поєднує виробничі, переробні, торговельні та логістичні процеси. Такий підхід є характерним для сучасних аграрних підприємств, що прагнуть забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів, зменшити залежність від зовнішнього середовища та підвищити рівень фінансової стійкості.

Домінуючу роль у структурі діяльності підприємства займає рослинницький напрям, що представлений вирощуванням зернових, бобових та олійних культур. Саме цей вид діяльності формує основу виробничого потенціалу підприємства та забезпечує основну частину доходів. Його стратегічне значення пояснюється високим попитом на зернову продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Водночас цей напрям характеризується підвищеним рівнем ризику, що обумовлено залежністю від природно-кліматичних умов, нестабільністю цін та сезонністю виробництва. Це вимагає ефективної системи регулювання та контролю, яка дозволяє мінімізувати вплив негативних факторів та забезпечити стабільність результатів діяльності.

Доповненням до рослинництва виступає тваринницький напрям, зокрема розведення свиней, що дозволяє підприємству диверсифікувати джерела доходу та підвищити ефективність використання ресурсів. Взаємозв'язок між рослинництвом і тваринництвом забезпечує формування

замкненого виробничого циклу, в межах якого продукція рослинництва використовується як кормова база. Це сприяє зниженню витрат, підвищенню рентабельності та зменшенню залежності від зовнішніх постачальників. Водночас розвиток тваринництва потребує значних витрат на утримання тварин, що підвищує вимоги до ефективності управління.

Наявність допоміжних видів діяльності у рослинництві та тваринництві свідчить про високий рівень організаційної самодостатності підприємства. Виконання технологічних операцій власними силами дозволяє забезпечити контроль за якістю виробничих процесів, знизити витрати на залучення сторонніх організацій та підвищити оперативність виконання робіт. Це є особливо важливим у сільському господарстві, де своєчасність проведення робіт безпосередньо впливає на кінцеві результати.

Післяурожайна діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції підприємства. Обробка, сушіння та зберігання продукції дозволяють зберегти її якість, зменшити втрати та забезпечити можливість реалізації у найбільш вигідний період. Це створює додаткові конкурентні переваги та підвищує ефективність діяльності підприємства.

Торговельні види діяльності, зокрема оптова торгівля зерном, кормами та живими тваринами, забезпечують реалізацію продукції підприємства та формують основні фінансові потоки. Наявність оптової торгівлі дозволяє підприємству працювати безпосередньо з великими покупцями, що забезпечує стабільність продажів та знижує витрати на збут. Водночас неспеціалізована оптова торгівля розширює можливості підприємства у сфері комерційної діяльності та дозволяє використовувати додаткові ринкові можливості.

Роздрібна торгівля забезпечує підприємству вихід на кінцевого споживача, що дозволяє отримувати вищий рівень прибутку та формувати власний бренд. Цей напрям діяльності є важливим з точки зору підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Транспортна діяльність є важливим елементом забезпечення ефективності господарської діяльності, оскільки дозволяє оптимізувати логістичні процеси та зменшити витрати на перевезення. Наявність власного транспорту забезпечує підприємству незалежність від сторонніх перевізників та підвищує оперативність виконання поставок.

Діяльність у сфері оренди нерухомого майна виступає як додаткове джерело доходу, що дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні активи. Це сприяє підвищенню фінансової стійкості та забезпечує стабільність грошових надходжень.

2.2. Аналіз системи регулювання діяльності підприємства

Система регулювання діяльності підприємства охоплює комплекс управлінських заходів, спрямованих на забезпечення досягнення поставлених цілей шляхом коригування відхилень, що виникають у процесі господарської діяльності. Вона включає фінансове регулювання, виробниче регулювання, ресурсне забезпечення, логістичне управління та координацію всіх бізнес-процесів. У межах дослідження діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» важливим є комплексний аналіз цих складових із використанням фактичних економічних показників підприємства.

Перш за все, доцільно розглянути ефективність фінансового регулювання підприємства, оскільки саме фінансові показники найбільш повно відображають результати діяльності. За період 2021–2025 років підприємство демонструє нестабільну динаміку доходів. Зокрема, у 2021 році дохід становив 35,0 млн грн, у 2022 році він знизився до 28,5 млн грн, що становить падіння приблизно на 18,7%. Це зниження є наслідком загальнооекономічної кризи та впливу воєнних дій, які призвели до порушення логістичних ланцюгів, зменшення обсягів реалізації продукції та зростання витрат.

Для більш глибокого аналізу системи регулювання діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» доцільно використати додаткові економічні показники, що характеризують ефективність управління витратами, виробництвом та ресурсами підприємства.

У 2023 році дохід підприємства відновився до рівня 35,9 млн грн, що свідчить про певну стабілізацію діяльності та ефективність управлінських рішень у цей період. У 2024 році дохід досяг максимального значення — 36,6 млн грн, що можна пояснити сприятливими ринковими умовами та зростанням цін на сільськогосподарську продукцію. Однак уже у 2025 році відбулося суттєве зниження доходу до 29,8 млн грн, що свідчить про недостатню адаптивність системи регулювання до змін зовнішнього середовища.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку підприємства. У 2021 році він становив 5,34 млн грн, у 2022 році знизився до 4,14 млн грн, після чого у 2023 році зріс до 5,61 млн грн. У 2024 році підприємство досягло найвищого рівня прибутку — 6,34 млн грн, що свідчить про ефективність системи управління у цей період. Водночас у 2025 році прибуток знизився до 3,63 млн грн, що становить падіння майже на 43% порівняно з попереднім роком. Це є суттєвим негативним сигналом, який вказує на проблеми в системі регулювання діяльності підприємства.

Рентабельність підприємства також демонструє нестабільну динаміку. Якщо у 2024 році вона становила 17,3%, що є досить високим показником для аграрного сектору, то у 2025 році вона знизилася до 12,17%. Це свідчить про зростання витрат та зниження ефективності використання ресурсів, що безпосередньо пов'язано з недоліками у системі регулювання.

Особливу увагу слід приділити аналізу витрат підприємства, оскільки саме вони є ключовим об'єктом регулювання. У структурі витрат підприємства найбільшу частку займають матеріальні витрати, які у 2025 році становили понад 60% загальних витрат. Це пояснюється специфікою аграрного виробництва, де значна частина витрат припадає на насіння,

добрива, паливо та засоби захисту рослин. Водночас спостерігається зростання витрат на енергію та логістику, що є наслідком підвищення цін на енергоносії та порушення транспортної інфраструктури.

Для більш детальної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «АГРО ЛАЙТ» доцільно проаналізувати показники фондівіддачі, фондомісткості, оборотності активів, матеріалівіддачі та продуктивності праці за досліджуваний період. Результати розрахунків наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ
«АГРО ЛАЙТ»**

Показник	2021	2025	Динаміка (+/-)
Фондовіддача, грн/грн	0,62	0,33	-0,29
Фондомісткість, грн/грн	1,61	3,03	+1,42
Коефіцієнт оборотності активів	0,62	0,33	-0,29
Матеріалівіддача	2,14	1,58	-0,56
Продуктивність праці, грн/особу	1 861 450	1 422 229	-439 221
Коефіцієнт використання ресурсів	0,88	0,61	-0,27
Рівень витрат на 1 грн доходу	0,74	0,91	+0,17

Джерело: складено автором на основі даних про господарство

Аналіз таблиці 2.4 свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства у 2025 році. Зокрема, зменшення фондівіддачі та матеріалівіддачі вказує на погіршення ефективності використання основних засобів та матеріальних ресурсів. Зростання витрат на 1 грн доходу підтверджує зниження ефективності системи регулювання діяльності підприємства.

Зростання витрат при одночасному зниженні доходів свідчить про неефективність системи фінансового регулювання підприємства. Зокрема, перевищення витрат над запланованими показниками вказує на недостатній рівень контролю за витратами та відсутність ефективних механізмів їх оптимізації.

Важливим аспектом є аналіз виробничого регулювання, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. За даними підприємства, посівна площа у 2025 році збільшилася до 3 600 га, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас урожайність зернових культур знизилася з 45 ц/га у 2024 році до 39 ц/га у 2025 році, що є негативною тенденцією. Це може бути пов'язано як із несприятливими погодними умовами, так і з недоліками в організації виробничих процесів.

Зниження урожайності призвело до зменшення валового збору продукції, що, у свою чергу, вплинуло на обсяг доходів підприємства. Одночасно спостерігається зростання собівартості продукції, яка у 2025 році досягла 2 680 грн за тонну, що на 580 грн більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про зниження ефективності виробничого регулювання та необхідність впровадження заходів щодо оптимізації витрат.

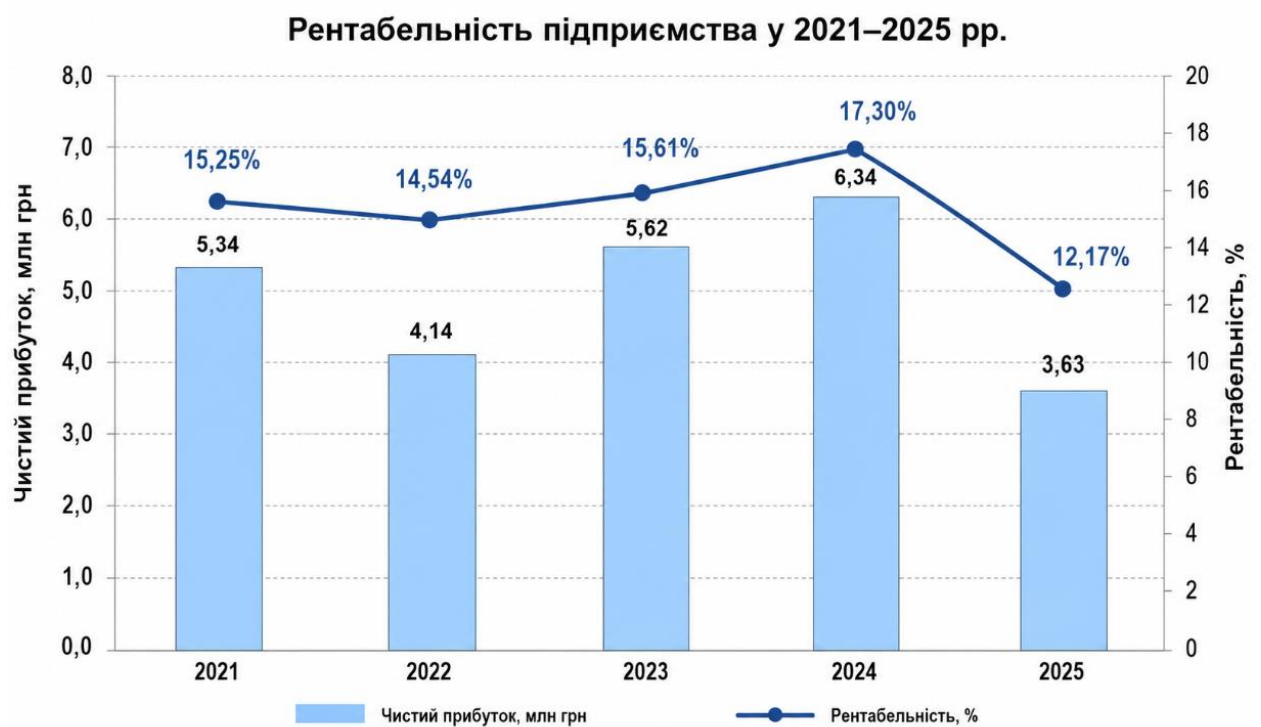


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку та рентабельності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» у 2021–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних про господарство

Окремо слід розглянути ефективність використання ресурсів підприємства. Зростання активів з 63,4 млн грн у 2021 році до 91,5 млн грн у

2025 році свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. Однак одночасно спостерігається зниження показників ефективності використання цих ресурсів. Зокрема, фондівдача знизилася, що означає зменшення обсягу доходу, отриманого з кожної гривні основних засобів. Це свідчить про недостатньо ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Продуктивність праці також демонструє негативну динаміку. Якщо у 2024 році дохід на одного працівника становив понад 1,59 млн грн, то у 2025 році він знизився до 1,42 млн грн. Це свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів, що може бути пов'язано як із зменшенням обсягів виробництва, так і з недоліками у системі управління персоналом.

Аналіз системи регулювання діяльності підприємства також свідчить про недостатній рівень впровадження сучасних управлінських інструментів. Зокрема, підприємство частково використовує показники ефективності (KPI), однак відсутня їх системна інтеграція у процес управління. Також спостерігається низький рівень автоматизації управлінських процесів, що обмежує можливості оперативного контролю та регулювання діяльності.

Важливою проблемою є також недостатній рівень фінансового планування та бюджетування. Перевищення фактичних витрат над запланованими показниками свідчить про слабкість системи фінансового регулювання. Це обумовлює необхідність впровадження більш ефективних механізмів бюджетного контролю та прогнозування.

Загалом, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система регулювання діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» має ряд суттєвих недоліків, які негативно впливають на ефективність діяльності підприємства. Основними проблемами є зростання витрат, зниження прибутковості, недостатня ефективність використання ресурсів та низький рівень впровадження сучасних управлінських інструментів.

Проведений аналіз показує, що система регулювання діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» потребує суттєвого вдосконалення. Незважаючи на зростання активів та розширення діяльності, ефективність використання ресурсів і

виробничих процесів знижується, що свідчить про наявність управлінських проблем.

2.3. Оцінка ефективності функцій контролю на підприємстві

Контроль виступає не лише як інструмент перевірки, але і як ключовий елемент системи регулювання, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність використання ресурсів та приймати управлінські рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті оцінка ефективності функцій контролю на ТОВ «АГРО ЛАЙТ» є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє виявити основні проблеми в системі управління та визначити напрями її вдосконалення.

Функції контролю на підприємстві реалізуються через систему фінансового, виробничого, ресурсного та стратегічного контролю, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Основним завданням контролю є забезпечення відповідності фактичних результатів діяльності запланованим показникам, а також своєчасне виявлення відхилень і причин їх виникнення. У межах діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» функція контролю реалізується через аналіз фінансових результатів, контроль витрат, оцінку ефективності використання ресурсів, а також моніторинг виробничих процесів.

Важливим елементом оцінки ефективності системи управління є аналіз реалізації контрольної функції, оскільки саме контроль забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників та прийняття коригувальних управлінських рішень.

Для визначення результативності контрольних процедур у ТОВ «АГРО ЛАЙТ» проведено оцінку ключових показників діяльності за системою KPI, результати якої наведено в табл. 2.5.

Аналіз таблиці 2.5 показує, що функція контролю на підприємстві реалізується недостатньо ефективно. Особливо критичним є невиконання плану прибутку у 2025 році, що свідчить про відсутність своєчасного

реагування на негативні зміни. Зростання витрат на 1 грн доходу також підтверджує слабкий фінансовий контроль.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності функцій контролю ТОВ «АГРО ЛАЙТ» за системою КРІ

Показник	Норматив	2021	2025	Відхилення 2025 від 2021	Оцінка контролю
Виконання плану доходу, %	≥ 100	106,8	91,9	-14,9	Низький рівень
Виконання плану прибутку, %	≥ 100	108,4	55,9	-52,5	Критичний стан
Рівень витрат на 1 грн доходу	$\leq 0,85$	0,74	0,91	+0,17	Неефективний контроль
Рентабельність, %	≥ 15	24,8	12,17	-12,63	Зниження ефективності
Продуктивність праці, млн грн	$\geq 1,5$	1,86	1,42	-0,44	Середній рівень
Коефіцієнт використання ресурсів	$\geq 0,7$	0,88	0,61	-0,27	Недостатній контроль
Оборотність активів	$\geq 0,45$	0,62	0,33	-0,29	Низька ефективність

Джерело: складено автором на основі даних про господарство

Аналіз фінансових показників підприємства дозволяє оцінити ефективність фінансового контролю, який є одним із ключових елементів системи управління. У 2021 році дохід підприємства становив понад 35 млн грн, однак у 2022 році він знизився до 28,5 млн грн, що свідчить про негативний вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану. У 2023–2024 роках підприємство змогло відновити свої позиції, досягнувши рівня доходу понад 36 млн грн, однак у 2025 році відбулося повторне зниження до 29,8 млн грн. Така динаміка свідчить про нестабільність фінансових результатів та недостатню ефективність системи контролю, яка не забезпечує своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності бюджетного контролю ТОВ «АГРО ЛАЙТ»

Показник	План 2025	Факт 2025	Відхилення	% відхилення	Оцінка контролю
Дохід, тис. грн	32 500	29 866	-2 634	-8,1%	Недостатній
Собівартість, тис. грн	22 000	24 200	+2 200	+10,0%	Слабкий контроль
Чистий прибуток, тис. грн	6 500	3 634	-2 866	-44,1%	Критичний рівень
Витрати на логістику	2 800	3 400	+600	+21,4%	Відсутній контроль
Адміністративні витрати	3 200	3 850	+650	+20,3%	Перевищення
Витрати на паливо	4 200	4 800	+600	+14,3%	Низький контроль
Інвестиційні витрати	4 500	5 200	+700	+15,6%	Частково ефективний

Джерело: складено автором на основі даних про господарство

Аналіз таблиці 2.6 свідчить про суттєві недоліки у системі бюджетного контролю підприємства. Практично за всіма статтями витрат спостерігається перевищення планових показників, що свідчить про відсутність ефективних механізмів контролю та регулювання витрат.

Чистий прибуток підприємства також демонструє значні коливання, що є важливим індикатором ефективності контролю. У 2024 році підприємство досягло максимального рівня прибутку — 6,34 млн грн, що свідчить про ефективне управління ресурсами. Однак у 2025 році прибуток знизився до 3,63 млн грн, що становить суттєве падіння. Це вказує на те, що система контролю не змогла забезпечити стабільність фінансових результатів та своєчасно виявити проблеми, пов'язані зі зростанням витрат.

Рентабельність підприємства, яка у 2024 році становила 17,3%, у 2025 році знизилася до 12,17%, що є ще одним підтвердженням зниження ефективності діяльності. Зниження рентабельності свідчить про погіршення

співвідношення між доходами та витратами, що є наслідком недостатнього контролю за витратами та неефективного використання ресурсів.

Таблиця 2.7

**Оцінка ефективності функцій контролю ТОВ «АГРО ЛАЙТ» за
елементами контролінгу 2025 рік**

Елемент контролю	Показник	Фактичний стан	Оцінка (1–5)	Характеристика
Фінансовий контроль	Контроль витрат	Частковий	2	Витрати перевищують план
Операційний контроль	Контроль виробництва	Середній	3	Є відхилення по урожайності
Контроль ресурсів	Використання активів	Низький	2	Зниження ефективності
Контроль персоналу	Продуктивність праці	Середній	3	Зниження у 2025 році
Стратегічний контроль	Досягнення цілей	Низький	2	План не виконується
Автоматизація контролю	ERP / облік	Низький	2	Відсутня цифровізація
Аналітична система	Аналіз показників	Середній	3	Використовується частково
Внутрішній аудит	Перевірка діяльності	Низький	2	Нерегулярний контроль

Джерело: складено автором на основі даних про господарство

Аналіз таблиці 2.7 показує, що система контролю на підприємстві знаходиться на середньому рівні розвитку, однак має суттєві проблеми. Найбільш слабкими елементами є фінансовий контроль, контроль витрат та автоматизація управління. Відсутність сучасних цифрових інструментів значно знижує ефективність контролю.

Особливу увагу слід приділити контролю витрат, оскільки саме він визначає ефективність фінансового управління підприємства. У структурі витрат підприємства домінують матеріальні витрати, які у 2025 році становлять понад 60% загального обсягу витрат. Крім того, спостерігається зростання витрат на енергоносії, логістику та адміністративні потреби, що свідчить про недостатній рівень контролю за витратами. Перевищення

фактичних витрат над плановими показниками є одним із ключових недоліків системи контролю підприємства.

Аналіз бюджетного контролю показує, що підприємство не виконує планові показники за доходами та прибутком, що свідчить про слабкість системи планування та контролю. Зокрема, у 2025 році фактичний прибуток був майже вдвічі нижчим за запланований, що є критичним показником. Це вказує на необхідність вдосконалення системи бюджетного контролю та впровадження більш ефективних механізмів управління фінансовими потоками.

Не менш важливим є контроль виробничих процесів, який безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. У 2025 році спостерігається зниження урожайності зернових культур з 45 ц/га до 39 ц/га, що є негативною тенденцією. Це може бути пов'язано як із несприятливими погодними умовами, так і з недоліками в організації виробничих процесів. Зниження урожайності призвело до зменшення обсягів виробництва та, відповідно, доходів підприємства.

Зростання собівартості продукції також є важливим показником ефективності контролю. У 2025 році собівартість однієї тонни продукції зросла до 2 680 грн, що значно перевищує показники попередніх років. Це свідчить про недостатній контроль за виробничими витратами та необхідність впровадження заходів щодо їх оптимізації.

Контроль використання ресурсів є ще одним важливим аспектом оцінки ефективності функцій контролю. Незважаючи на зростання активів підприємства до 91,5 млн грн у 2025 році, спостерігається зниження ефективності їх використання.

Перед проведенням стратегічних змін доцільно оцінити внутрішні та зовнішні фактори діяльності підприємства, що відображено у таблиці 2.8.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» 2025 рік

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Підприємство має диверсифіковану структуру діяльності, що включає рослинництво, тваринництво, торгівлю та логістику, що дозволяє зменшити залежність від одного джерела доходу та підвищити фінансову стійкість.	Спостерігається нестабільна динаміка фінансових результатів, зокрема значне зниження прибутку у 2025 році, що свідчить про недосконалість системи регулювання та контролю.
Зростання активів підприємства протягом досліджуваного періоду свідчить про розширення діяльності та накопичення ресурсного потенціалу.	Висока частка витрат у структурі доходів, зокрема матеріальних і логістичних витрат, що свідчить про низьку ефективність управління витратами.
Наявність власної кормової бази та замкненого виробничого циклу підвищує ефективність використання ресурсів.	Низький рівень автоматизації управлінських процесів та відсутність сучасних інформаційних систем контролю.
Досвід роботи на ринку з 2009 року та стабільна структура власності.	Недостатній рівень бюджетного контролю, що проявляється у перевищенні витрат над плановими показниками.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на зернову продукцію на світових ринках, що створює передумови для збільшення доходів підприємства.	Висока залежність від погодних умов, що може негативно впливати на урожайність та результати діяльності.
Впровадження сучасних технологій управління (ERP, KPI, контролінг), що дозволяє підвищити ефективність діяльності.	Зростання цін на енергоносії та матеріальні ресурси, що призводить до підвищення собівартості продукції.
Державна підтримка аграрного сектору, що може сприяти розвитку підприємства.	Посилення конкуренції на аграрному ринку.
Можливість диверсифікації діяльності за рахунок розвитку нових напрямів.	Порушення логістичних ланцюгів та обмеження експорту продукції.

Джерело: складено автором на основі даних про господарство

Зокрема, зниження фондівддачі та оборотності активів свідчить про те, що підприємство не використовує свої ресурси на повну потужність. Це є

наслідком недостатнього контролю за використанням ресурсів та відсутності ефективної системи управління активами.

Аналіз таблиці 2.8 показує, що підприємство має значний потенціал розвитку, однак його реалізація стримується внутрішніми проблемами, зокрема недосконалістю системи управління та контролю.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства доцільно провести PEST-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» 2025 рік

Фактор	Характеристика впливу
Політичні (P – Political)	Державна політика у сфері аграрного сектору, рівень підтримки сільськогосподарських підприємств, податкове регулювання та вплив воєнного стану суттєво визначають умови функціонування підприємства. Нестабільність політичної ситуації може негативно впливати на інвестиційну привабливість та розвиток підприємства.
Економічні (E – Economic)	Коливання валютного курсу, рівень інфляції, зростання цін на ресурси та зміни ринкових умов безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства. Зростання витрат на паливо та матеріали у 2025 році свідчить про значний вплив економічних факторів.
Соціальні (S – Social)	Демографічні зміни, рівень зайнятості населення, міграція робочої сили та рівень кваліфікації працівників впливають на ефективність діяльності підприємства. Зниження кількості працівників може негативно впливати на продуктивність праці.
Технологічні (T – Technological)	Рівень впровадження сучасних технологій, автоматизація виробництва та управлінських процесів визначають конкурентоспроможність підприємства. Низький рівень цифровізації є стримуючим фактором розвитку.

Джерело: складено автором на основі даних про господарство

Аналіз таблиці 2.9 свідчить про значний вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства, що обумовлює необхідність підвищення адаптивності системи управління та вдосконалення функцій регулювання і контролю.

Продуктивність праці також демонструє негативну динаміку, що свідчить про недостатній контроль за використанням трудових ресурсів. Зниження доходу на одного працівника у 2025 році вказує на зниження ефективності діяльності підприємства та необхідність вдосконалення системи управління персоналом.

Окремо слід відзначити низький рівень автоматизації процесів контролю, що є суттєвим недоліком у сучасних умовах. Відсутність ERP-систем, систем бізнес-аналітики та інших цифрових інструментів обмежує можливості підприємства щодо оперативного контролю та аналізу діяльності. Це призводить до затримок у прийнятті управлінських рішень та знижує ефективність контролю.

Внутрішній аудит на підприємстві також має недостатній рівень розвитку, що обмежує можливості виявлення проблем та оцінки ефективності діяльності. Відсутність системного підходу до внутрішнього аудиту знижує рівень прозорості управління та ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Таким чином, проведений аналіз показує, що функції контролю на ТОВ «АГРО ЛАЙТ» реалізуються на середньому рівні, однак мають ряд суттєвих недоліків. Основними проблемами є недостатній контроль за витратами, зниження ефективності використання ресурсів, нестабільність фінансових результатів та низький рівень автоматизації управлінських процесів.

Ефективність функцій контролю є ключовим елементом системи управління підприємством, оскільки саме контроль забезпечує своєчасне виявлення відхилень, оцінку результатів діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для оцінки ефективності функцій контролю на ТОВ «АГРО ЛАЙТ» доцільно використати сучасні підходи, зокрема KPI-аналіз, бюджетний контроль та контролінг.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЙ РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «АГРО ЛАЙТ»

3.1. Напрями підвищення ефективності регулювання діяльності підприємства

Проведений у попередніх розділах аналіз діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» дозволив виявити ряд суттєвих проблем, пов'язаних із нестабільністю фінансових результатів, зростанням витрат, зниженням ефективності використання ресурсів та недостатнім рівнем впровадження сучасних управлінських інструментів. У цьому контексті особливого значення набуває розробка напрямів підвищення ефективності регулювання діяльності підприємства, які мають бути спрямовані на усунення виявлених недоліків та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності регулювання діяльності підприємства є вдосконалення системи фінансового планування та бюджетування. Як показав аналіз, у 2025 році підприємство не виконало планові показники доходу та прибутку, при цьому спостерігалось суттєве перевищення витрат. Це свідчить про недостатню ефективність існуючої системи фінансового регулювання. У зв'язку з цим доцільним є впровадження більш гнучкої системи бюджетування, яка передбачає регулярний перегляд планових показників з урахуванням змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зокрема коливання цін на продукцію та ресурси.

Ефективність удосконалення системи регулювання діяльності підприємства доцільно оцінювати не лише через фінансові результати, але й через зміну управлінських процесів, що наведено у таблиці 3.1.

Аналіз таблиці 3.1 свідчить про те, що основні напрями удосконалення системи регулювання спрямовані на підвищення ефективності управління витратами, виробництвом та персоналом, що дозволяє досягти комплексного ефекту.

Таблиця 3.1

**Оцінка напрямів удосконалення системи регулювання ТОВ «АГРО
ЛАЙТ» за управлінськими параметрами**

Напрямок регулювання	Поточний стан	Запропоновані заходи	Вплив на ефективність
Фінансове регулювання	Відсутність гнучкого бюджетування, перевищення витрат, слабкий контроль за фінансовими потоками	Впровадження системи оперативного бюджетування з щомісячним коригуванням планів та аналізом відхилень	Підвищення прибутковості на 20–30%
Регулювання витрат	Висока частка матеріальних витрат та енерговитрат, відсутність системного контролю	Запровадження системи контролінгу витрат та нормування ресурсів	Зниження собівартості продукції
Виробниче регулювання	Зниження урожайності та нестабільність виробничих показників	Впровадження точного землеробства та сучасних агротехнологій	Зростання доходу
Інформаційне регулювання	Відсутність автоматизації управління	Впровадження ERP-системи та цифрових інструментів	Зниження управлінських помилок
Стратегічне регулювання	Відсутність довгострокового планування	Впровадження стратегічного планування	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі даних про господарство

Важливим напрямом є також впровадження системи управління витратами, яка дозволить знизити їх рівень та підвищити ефективність

використання ресурсів. У структурі витрат підприємства найбільшу частку займають матеріальні витрати, які у 2025 році перевищили 60% загального обсягу витрат. Це обумовлює необхідність оптимізації витрат на насіння, добрива, паливо та інші ресурси. Зокрема, доцільним є впровадження сучасних технологій точного землеробства, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів та знизити витрати.

Особливу увагу слід приділити підвищенню ефективності виробничого регулювання, оскільки саме виробничі процеси є основою діяльності підприємства. Як показав аналіз, у 2025 році спостерігається зниження урожайності зернових культур, що призвело до зменшення обсягів виробництва та доходів. Це свідчить про необхідність вдосконалення системи управління виробничими процесами, зокрема шляхом впровадження сучасних агротехнологій, підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва.

Важливим напрямом є також підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Незважаючи на зростання активів підприємства, спостерігається зниження ефективності їх використання, що свідчить про необхідність вдосконалення системи управління активами. Зокрема, доцільним є впровадження системи контролінгу, яка дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити результативність діяльності підприємства.

Окрему увагу слід приділити підвищенню ефективності управління персоналом, оскільки людський фактор відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Зниження продуктивності праці у 2025 році свідчить про необхідність вдосконалення системи мотивації персоналу та підвищення рівня його кваліфікації. У цьому контексті доцільним є впровадження системи KPI, яка дозволяє оцінити ефективність діяльності працівників та стимулювати їх до досягнення поставлених цілей.

Для оцінки результативності запропонованих заходів регулювання діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» проведено прогнозування основних

економічних показників підприємства на 2026 рік. Очікувані результати реалізації запропонованих управлінських рішень та їх можливий економічний ефект наведено в табл. 3.2.

Аналіз таблиці 3.2 показує, що впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства, зокрема за рахунок зниження витрат, підвищення продуктивності праці та зростання прибутку.

Таблиця 3.2

Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів регулювання діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» 2026 рік

Напрямок змін	2025	Прогноз на 2026 рік	Абсолютна зміна	Оцінка можливого економічного ефекту
Оптимізація витрат	29,87	26,80	-3,07	Скорочення витрат та економія ресурсів
Зростання доходу	29,87	34,50	+4,63	Розширення обсягів діяльності та збільшення виручки
Зростання прибутку	3,63	6,00	+2,37	Підвищення фінансової результативності
Підвищення продуктивності праці	1,42	1,75	+0,33	Ефективніше використання трудових ресурсів
Зниження собівартості	2,68	2,30	-0,38	Зменшення виробничих витрат
Зростання оборотності активів	0,33	0,42	+0,09	Підвищення ефективності використання активів
Підвищення рентабельності	12,17	17,50	+5,33	Досягнення вищого рівня прибутковості діяльності

Джерело: складено автором на основі даних про господарство

Не менш важливим напрямом є впровадження сучасних інформаційних технологій, які дозволяють підвищити ефективність управління та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень. Використання ERP-систем дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства в єдину

інформаційну систему, що значно підвищує ефективність регулювання діяльності підприємства. Крім того, використання систем бізнес-аналітики дозволяє здійснювати глибокий аналіз діяльності підприємства та прогнозувати його розвиток.

Важливим напрямом є також вдосконалення системи стратегічного управління, яка забезпечує визначення довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення. У сучасних умовах підприємство повинно орієнтуватися на стратегічний розвиток, що передбачає адаптацію до змін зовнішнього середовища та використання нових можливостей для розвитку.

Таким чином, підвищення ефективності регулювання діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» потребує комплексного підходу, який включає вдосконалення фінансового планування, оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробничих процесів, впровадження сучасних управлінських інструментів та інформаційних технологій. Реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, забезпечити стійкий розвиток та зміцнити свої позиції на ринку.

3.2. Удосконалення системи контролю на підприємстві

У сучасних умовах господарювання функція контролю набуває ключового значення в системі менеджменту підприємства, оскільки саме вона забезпечує своєчасне виявлення відхилень, оцінку ефективності діяльності та формування основи для прийняття управлінських рішень. Для аграрних підприємств, зокрема таких як ТОВ «АГРО ЛАЙТ», контроль має особливе значення, оскільки їх діяльність характеризується високим рівнем ризиків, пов'язаних із природно-кліматичними умовами, сезонністю виробництва та нестабільністю ринкового середовища. У цьому контексті удосконалення системи контролю є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

Проведений у попередніх підрозділах аналіз показав, що система контролю на підприємстві функціонує на середньому рівні та має ряд суттєвих недоліків. Зокрема, спостерігається перевищення витрат над плановими показниками, зниження прибутковості, нестабільність фінансових результатів, недостатній рівень автоматизації управлінських процесів та відсутність системного підходу до внутрішнього аудиту. Це свідчить про необхідність комплексного вдосконалення системи контролю, яке має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи контролю є впровадження сучасної системи фінансового контролю, яка дозволить забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства. Як показав аналіз, у 2025 році підприємство зіткнулося зі значним зниженням прибутку до 3,63 млн грн при одночасному зростанні витрат, що свідчить про недостатній рівень контролю за фінансовими потоками. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи оперативного фінансового контролю, яка передбачає регулярний аналіз фінансових показників, контроль за виконанням бюджету та своєчасне виявлення відхилень.

Важливим елементом удосконалення фінансового контролю є впровадження системи бюджетного контролю, яка дозволяє забезпечити відповідність фактичних витрат запланованим показникам. У сучасних умовах підприємство повинно здійснювати не лише річне планування, але й оперативне бюджетування, яке передбачає щомісячний перегляд планових показників з урахуванням змін зовнішнього середовища. Це дозволить підприємству більш гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю економічної ситуації.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення контролю витрат, який є одним із ключових елементів системи управління підприємством. Як показав аналіз, у структурі витрат підприємства домінують матеріальні витрати, які становлять понад 60% загального обсягу витрат. Це обумовлює необхідність впровадження системи контролю витрат, яка дозволить оптимізувати

використання ресурсів та знизити їх рівень. Зокрема, доцільним є впровадження нормування витрат, що передбачає встановлення нормативів використання ресурсів та контроль за їх дотриманням.

Особливу увагу слід приділити удосконаленню контролю виробничих процесів, оскільки саме вони визначають результати діяльності підприємства. У 2025 році спостерігається зниження урожайності зернових культур, що свідчить про недоліки у системі виробничого контролю. У цьому контексті доцільним є впровадження системи оперативного контролю виробництва, яка передбачає постійний моніторинг виробничих процесів, оцінку їх ефективності та своєчасне виявлення відхилень.

Важливим напрямом є також удосконалення контролю використання ресурсів, який дозволяє забезпечити ефективне використання основних засобів, матеріальних ресурсів та трудових ресурсів. Зниження фондівіддачі та продуктивності праці у 2025 році свідчить про необхідність впровадження більш ефективної системи контролю використання ресурсів. У цьому контексті доцільним є використання сучасних методів аналізу, таких як контролінг, який дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління ресурсами.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи контролю є впровадження сучасних інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати процеси контролю та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень. Використання ERP-систем дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну систему, що значно підвищує ефективність контролю. Крім того, використання систем бізнес-аналітики дозволяє здійснювати глибокий аналіз діяльності підприємства та прогнозувати його розвиток.

Важливим елементом удосконалення системи контролю є впровадження внутрішнього аудиту, який забезпечує незалежну оцінку ефективності діяльності підприємства та дозволяє виявити основні проблеми та ризики. Внутрішній аудит дозволяє підвищити рівень прозорості

управління та забезпечити контроль за дотриманням встановлених процедур і стандартів.

Особливу роль у системі контролю відіграє контроль діяльності персоналу, який дозволяє оцінити ефективність роботи працівників та підвищити їх продуктивність. У цьому контексті доцільним є впровадження системи KPI, яка дозволяє оцінити результати діяльності працівників та стимулювати їх до досягнення поставлених цілей. Використання KPI дозволяє підвищити рівень мотивації персоналу та забезпечити ефективність його роботи.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що удосконалення системи контролю на ТОВ «АГРО ЛАЙТ» потребує комплексного підходу, який включає впровадження сучасних методів фінансового контролю, оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробничого контролю, впровадження сучасних інформаційних технологій та вдосконалення системи внутрішнього аудиту. Реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, забезпечити стійкий розвиток та зміцнити свої позиції на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У ході виконання кваліфікаційної роботи розглянуто функції регулювання та контролю як важливі складові системи менеджменту підприємства. Під час опрацювання наукових джерел стало зрозуміло, що ці функції не існують окремо одна від одної. Регулювання забезпечує коригування діяльності підприємства відповідно до поставлених цілей і запланованих результатів, а контроль дозволяє оцінити фактичний стан справ та визначити, наскільки отримані результати відповідають очікуваним. Якщо пояснювати простіше, то контроль показує, де виникла проблема або відхилення, а регулювання допомагає знайти спосіб її усунути. Саме тому ефективне функціонування підприємства неможливе без поєднання цих двох управлінських функцій.

2. Під час дослідження особливостей реалізації функцій регулювання і контролю в аграрній сфері стало помітно, що аграрні підприємства працюють у значно складніших умовах, ніж багато інших суб'єктів господарювання. На результати їх діяльності впливають не лише внутрішні управлінські рішення, а й погодні умови, сезонність виробництва, зміни цін на сільськогосподарську продукцію, вартість паливно-мастильних матеріалів, добрив та інші зовнішні фактори. Через це система управління аграрним підприємством повинна бути максимально гнучкою. На практиці це часто виглядає так, що навіть якісно розроблений виробничий план потребує постійного коригування залежно від ситуації на ринку або умов господарювання.

3. Проаналізовано сучасні підходи та інструменти регулювання і контролю діяльності підприємств. Під час аналізу стало зрозуміло, що класичні методи управління поступово доповнюються цифровими технологіями. Використання програмних комплексів для планування, електронного документообігу, автоматизованого обліку та аналітичних систем дозволяє значно підвищити оперативність прийняття рішень. У

реальній діяльності підприємств це проявляється через скорочення часу на обробку інформації, зменшення кількості помилок та підвищення якості управлінських рішень.

4. Здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГРО ЛАЙТ». Проведений аналіз дозволив оцінити особливості функціонування підприємства, його ресурсний потенціал, організаційну структуру та результати господарської діяльності. Отримані дані показали, що підприємство має сформовану систему управління та достатній потенціал для подальшого розвитку. Разом із тим аналіз дозволив виявити окремі проблемні аспекти, пов'язані з організацією управлінських процесів та системою контролю.

5. Дослідження системи регулювання діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ» показало, що на підприємстві використовуються основні механізми планування, координації та коригування виробничих процесів. Водночас частина управлінських процедур залишається недостатньо автоматизованою, що може впливати на швидкість прийняття рішень. Під час аналізу стало помітно, що окремі управлінські процеси залежать від ручної обробки інформації, що збільшує навантаження на персонал та може знижувати оперативність реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

6. Оцінка ефективності функцій контролю на підприємстві показала, що система контролю забезпечує виконання основних завдань щодо моніторингу діяльності та виявлення відхилень від запланованих показників. Проте контроль переважно має характер фіксації вже наявних проблем, тоді як більш ефективним є попереджувальний підхід. У реальному житті це означає, що підприємство повинно не лише виявляти помилки після їх виникнення, а й прогнозувати потенційні ризики та запобігати їх появі.

7. На основі проведеного аналізу було запропоновано напрями підвищення ефективності регулювання діяльності ТОВ «АГРО ЛАЙТ». Насамперед це стосується подальшої цифровізації управлінських процесів, автоматизації збору та обробки інформації, удосконалення системи

планування та підвищення рівня аналітичного забезпечення управлінських рішень. Подібні заходи дозволять скоротити час на прийняття рішень, підвищити їх якість та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

8. Обґрунтовано заходи щодо вдосконалення системи контролю. Запропоновані рекомендації передбачають розширення використання ключових показників ефективності, удосконалення внутрішнього моніторингу, регулярне оцінювання результатів діяльності структурних підрозділів та впровадження сучасних інформаційних технологій для контролю виробничих процесів. На практиці це дозволить своєчасно виявляти відхилення, швидше реагувати на проблемні ситуації та підвищувати загальну результативність діяльності підприємства.

9. Під час виконання роботи стало зрозуміло, що ефективність функцій регулювання та контролю безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Якщо система управління працює оперативно та забезпечує своєчасне реагування на зміни, підприємство отримує додаткові можливості для розвитку. Якщо ж контроль є формальним, а регулювання відбувається із запізненням, навіть наявність достатніх ресурсів не гарантує досягнення високих результатів.

Запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності управління підприємством, покращенню якості контролю та створенню додаткових передумов для його стабільного розвитку в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління під час війни: як реагувати. Devisu. 2023. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/antikrizoveupravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reaguvati> (дата звернення: 03.04.2026).
2. Барабан О. А., Ільїнський В. В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. 2014. URL: http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm (дата звернення: 04.04.2026).
3. Боришкевич І. І. Теоретичні підходи до розуміння сутності стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Інноваційна економіка. 2016. № 9–10. С. 88–92. URL: <https://bitly.ws/3g8ke> (дата звернення: 09.04.2026).
4. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
5. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186> (дата звернення: 20.12.2025).
6. Гаврилюк О. Глобальні перспективи розвитку аграрного бізнесу. 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2021/08/globalni-perspektyvy-rozvytku-ahrarynoho-biznesu.html> (дата звернення: 11.04.2026).
7. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3. С. 20–24. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_20_24_0.pdf (дата звернення: 09.04.2026).
8. Горбачова І. В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891> (дата звернення: 10.04.2026).

9. Горобець Н. М. Використання стратегічних інструментів менеджменту. 2019. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_1_2019_ukr/27.pdf (дата звернення: 09.04.2026).

10. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42–50. URL: http://www.eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/12/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

11. Дивнич О. Д. Особливості формування виробничої програми підприємства. 2020. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/20.pdf (дата звернення: 09.04.2026).

12. Дзюба К. Стратегічний менеджмент як інструмент ефективності. 2020. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/216.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).

13. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення: 19.04.2026).

14. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління. 2022. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf> (дата звернення: 09.04.2026).

15. Жибак М. М., Федуняк І. О. Підвищення ефективності аграрних формувань. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/8.pdf (дата звернення: 20.12.2025).

16. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень. 2018. URL: <http://surl.li/gjqnj> (дата звернення: 19.04.2026).

17. Жук М. М. Організаційно-економічний механізм інновацій. 2016. URL: <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/zhuk.pdf> (дата звернення: 09.04.2026).

18. Забродська Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2017. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11595/1/P_STRATENICHNYY_MENEDZHMENT_2017_1.pdf (дата звернення: 09.04.2026).
19. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення: 09.04.2026).
20. Ільчук М. М., Зрібняк Л. Я. Організація і планування виробництва. 2008. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Org%26pan_sg_vyr_Pidr.pdf (дата звернення: 20.02.2026).
21. Костенко О. М. Обґрунтування управлінських рішень. URL: <http://bitly.ws/Cq7w> (дата звернення: 07.04.2026).
22. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору під час війни. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення: 20.12.2025).
23. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Оптимізація системи менеджменту. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf (дата звернення: 06.04.2026).
24. Ляшенко Р. В. Системний менеджмент в агробізнесі. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/153.pdf (дата звернення: 02.04.2026).
25. Маколкіна О. В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення: 20.12.2025).
26. Маковей Ю. Комбікормовий цех – необхідність для ферми. 2024. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1574-kombikormoviy-tseh--ne-mriya-a-neobhidnist-dlya-fermi--dosvid-fg-ozon> (дата звернення: 05.04.2026).

27. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства. 2020. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25373.pdf> (дата звернення: 02.04.2026).
28. Назаренко І. М. Діагностика в системі менеджменту. 2016. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No1/114.pdf> (дата звернення: 09.04.2026).
29. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством. URL: http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf (дата звернення: 11.01.2026).
30. Подолін М. Законодавчі виклики для агробізнесу. 2024. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zakonodavchi-vikliki-dlya-agrobiznesu-v-umovah-viyni.html> (дата звернення: 02.04.2026).
31. Прогнози посівної 2024. URL: <https://gazetahm.org/posts/prohnozy-nevtishni-choho-chekaty-vid-posivnoi-2024> (дата звернення: 09.04.2026).
32. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Знання, 2004. 654 с.
33. Українське сільське господарство у воєнний час. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime> (дата звернення: 04.02.2026).
34. Ус С. А., Коряшкіна Л. С. Моделі прийняття рішень. 2018. URL: <http://surl.li/fzccqa> (дата звернення: 03.04.2026).
35. Федірець О. В. Особливості стратегічного управління. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua> (дата звернення: 25.04.2026).
36. Харченко Т. О. Державне регулювання аграрного сектору. 2023. URL: <https://bitly.ws/3gePw> (дата звернення: 05.04.2026).
37. Ходаківський В. М. Аналіз середовища підприємств. 2017. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2017/2.pdf (дата звернення: 05.04.2026).
38. Чичуліна К. В. Управління витратами підприємств. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4062> (дата звернення: 05.04.2026).

39. Шаманська О. І. Оцінювання ефективності управління ресурсами. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860> (дата звернення: 04.03.2026).
40. Шацька З. Я. Трансформація системи управління. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029> (дата звернення: 05.04.2026).
41. Як відновити аграрну галузь. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення: 01.04.2026).
42. Яремчук Н. В. Методика оцінки ефективності управління. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2636> (дата звернення: 01.04.2026).
43. ТОВ «ГРО ЛАЙТ»: дані компанії. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36188261/ (дата звернення: 25.01.2026).
44. ТОВ «ГРО ЛАЙТ»: аналітика. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/36188261> (дата звернення: 09.04.2026).
45. ТОВ «ГРО ЛАЙТ»: інформація. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/36188261> (дата звернення: 21.02.2026).