

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ФЕДЯЙ ЯРОСЛАВ ІГОРОВИЧ

УДК 658.15:005.52]:631.11(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ
АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ЕКОНОМІКИ**

Галузь науки: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



Я. І. Федяй

Науковий керівник:
Кальченко Ольга Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Національного університету
«Чернігівська політехніка»

АНОТАЦІЯ

Федяй Я.І. Формування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» (07 «Управління та адміністрування»). – Національний університет «Чернігівська політехніка». – Чернігів, 2026.

У сучасних умовах система фінансового контролінгу відіграє одну з ключових ролей у розвитку агропромислових підприємств, особливо у функціонуванні їхньої системи управління. Це, своєю чергою, істотно впливає на ефективність діяльності зазначених суб'єктів господарювання, рівень їхньої фінансової стійкості та можливість забезпечення конкурентоспроможності в умовах становлення цифрової економіки. Саме сучасні цифрові технології формують нові можливості для розвитку такої системи. Використання цих технологій дає змогу значно підвищити ефективність процесів збору, обробки, аналізу та зберігання інформаційних ресурсів щодо всіх бізнес-процесів і управлінських механізмів, які функціонують у межах конкретного агропромислового підприємства.

Окреслене обумовлює необхідність поглиблення наукових положень щодо трансформації сформованих систем фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки, тобто на основі поступового впровадження сучасних інформаційних інновацій у систему їх стратегічного управління.

Дисертація складається з трьох розділів.

У *першому розділі* дисертаційної роботи основну увагу приділено обґрунтуванню сутності фінансового контролінгу, визначенню його функцій та характеристиці ролі у системі управління підприємством. Також розглянуто сутність системи фінансового контролінгу агропромислового

підприємства, особливості її формування та функціонування в умовах цифрової економіки.

У *другому розділі* роботи увагу сфокусовано на аналізі сучасних тенденцій розвитку агропромислових підприємств в Україні та дослідженні їхнього фінансового стану. Крім того, проведено аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації зазначених підприємств, що у підсумку дало можливість виокремити основні перешкоди формування та трансформації систем фінансового контролінгу цих суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки.

У *третьому розділі* досліджено фінансові ризики цифрового розвитку агропромислових підприємств, розглянуто особливості формування моделі системи цифрового фінансового контролінгу агропромислових підприємств, а також описано механізм упровадження такої моделі з урахуванням сучасних викликів і новітніх трансформаційних процесів у функціонуванні систем фінансового менеджменту зазначених підприємств.

Зокрема у дисертації поглиблено понятійно-категоріальний апарат фінансової науки у частині уточнення змісту категорії «фінансовий контролінг агропромислового підприємства», що, на відміну від існуючих підходів, реалізовано через детальний аналіз сутності дефініцій «контролінг», «фінансовий контролінг», а також визначення специфічних рис господарської діяльності агропромислових підприємств. Запропоновано розглядати фінансовий контролінг агропромислового підприємства як складну підсистему фінансового менеджменту суб'єкта господарювання, що здійснює сільськогосподарську діяльність та виробництво агропромислової продукції, яка спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами його стратегічного розвитку на основі організації ефективно функціонуючої системи збору, аналізу та обробки інформаційних ресурсів, що характеризують результати управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями та іншими аспектами фінансово-господарської діяльності такого суб'єкта.

Поглиблено теоретико-прикладні положення щодо функціонування та трансформації системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства, що реалізовано через детальний аналіз ролі такої системи у забезпеченні ефективності фінансового менеджменту та виокремлення причин використання концепції фінансового контролінгу у діяльності агропромислових підприємств. Використання отриманих результатів дослідження дозволило обґрунтувати зміст системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства, визначити її ключові компоненти, суб'єктів та процеси, які відбуваються в її межах, і спрямовані на формування та прийняття управлінських рішень на основі збору, аналізу й обробки інформаційних ресурсів щодо всіх аспектів господарської діяльності підприємства, а також описати концептуальні засади функціонування механізму трансформації зазначеної системи в умовах цифрової економіки.

Розроблено методичні положення до оцінювання стану функціонування системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства, які на відміну від існуючих концепцій, розширені пропозицією використання інтегрального індексу для оцінки зазначеного стану. Запропоновано інтегральний індекс розвитку системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства визначати через розрахунок сукупності таких субіндексів: фінансової стійкості, бюджетування, цифровізації, інформаційного забезпечення, ефективності. Використання зазначеної методики дало можливість у подальшому розробити окремі стратегічні напрямки розвитку системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства з урахуванням її поточного стану та внутрішнього потенціалу такого підприємства до цифрової трансформації.

Проведено класифікацію внутрішньосистемних перешкод впровадження системи фінансового контролінгу на агропромислових підприємствах, яка виокремленні були за такими класифікуючими ознаками, зокрема: за рівнем керованості, за напрямком виникнення, за можливістю

прогнозування, за обсягами фінансових втрат, за терміном впливу, за масштабом поширення, за рівнем вирішення.

Також розширено класифікацію фінансових ризиків агропромислового підприємства, які виникають у процесі його цифрового розвитку, такими ознаками: за рівнем ефективності, залежно від сутності ризику, етапу використання цифрових технологій, джерела виникнення, масштабу впливу, обсягів фінансових втрат, напрямів виникнення, терміну виникнення, можливості управління, типу цифрових технологій, сфери виникнення та можливості використання послуг страхових компаній. Це дало можливість у подальшому дослідженні визначити основні ризики впровадження моделі цифрового фінансового контролінгу у діяльність агропромислового підприємства та сформувані підґрунтя для побудови адаптивної системи управління такими ризиками в умовах цифровізації агропромислового виробництва.

У дисертації обґрунтовано науково-прикладні положення впровадження та функціонування моделі системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства, які сформульовані на основі конкретизації стратегічних пріоритетів цифрової трансформації агропромислових підприємств у сучасних умовах та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення функціонування зазначеної системи. У підсумку це дозволило у подальшому розкрити сутність моделі цифрового фінансового контролінгу, визначити її ключові складові та специфічні риси, а також обґрунтувати прикладні напрями поетапного її впровадження з використанням сучасних цифрових аналітичних технологій та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень

Запропоновано прикладні засади формування механізму трансформації системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства в умовах цифрової економіки. Це здійснено через розкриття змісту такого механізму, визначення змін у його структурній будові та принципах функціонування, що обумовлені залученням таким суб'єктом господарювання цифрових

технологій у систему управління. У підсумку запропоновано розглядати механізм трансформації системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства як складну систему взаємопов'язаних методів, інструментів і важелів, що використовуються суб'єктами управління з метою здійснення впливу на виробничі та управлінські процеси, а також економічні відносини, які формуються в межах підприємства, для забезпечення адаптивного та ефективного розвитку системи його фінансового менеджменту у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: *контролінг, фінансовий контролінг, система фінансового менеджменту, агропромислове підприємство, цифрова економіка, аграрний сектор, фінансове планування, цифровізація, інформаційно-аналітичне забезпечення, цифрові технології; фінансова стійкість; фінансовий ризик, інноваційний розвиток.*

ABSTRACT

Fediiai, Ya.I Development of a financial control system for agro-industrial enterprises in the digital economy. – Qualification thesis (manuscript).

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialisation 072 “Finance, Banking and Insurance” (07 “Management and Administration”). – Chernihiv Polytechnic National University. – Chernihiv, 2026.

In today’s environment, the financial controlling system plays a key role in the development of agribusinesses, particularly in the functioning of their management systems. This, in turn, has a significant impact on the operational efficiency of these businesses, their financial stability and their ability to remain competitive in the emerging digital economy. It is modern digital technologies that are creating new opportunities for the development of this system. The use of these technologies makes it possible to significantly improve the efficiency of the processes involved in the collection, processing, analysis and storage of information resources relating to all business processes and management mechanisms operating within a specific agribusiness enterprise.

This necessitates a more in-depth examination of the theoretical framework regarding the transformation of existing financial control systems in agro-industrial enterprises within the context of the digital economy, namely through the gradual integration of modern information technologies into their strategic management systems.

The thesis consists of three Chapters.

Chapter 3 of the Thesis focuses primarily on defining the nature of financial controlling, identifying its functions, and describing its role within the enterprise management system. The essence of the financial controlling system in an agro-industrial enterprise, as well as the specific features of its development and operation in the context of the digital economy, are also examined.

Chapter 2 of the Thesis focuses on analysing current trends in the development of agribusiness enterprises in Ukraine and examining their financial

position. In addition, an analysis was carried out of current trends in the digital transformation of these enterprises, which ultimately made it possible to identify the main obstacles to the development and transformation of these businesses' financial controlling systems in the context of the digital economy.

Th Chapter 3 examines the financial risks associated with the digital transformation of agribusinesses, explores the specific features of developing a digital financial controlling model for such enterprises, and describes the mechanism for implementing such a model, taking into account current challenges and the latest transformational processes in the functioning of these enterprises' financial management systems.

In particular, the Thesis provides an in-depth examination of the conceptual and categorical framework of financial science with regard to clarifying the meaning of the category 'financial controlling of an agro-industrial enterprise'; unlike existing approaches, this is achieved through a detailed analysis of the essence of the definitions of 'controlling', 'financial controlling', as well as the identification of the specific features of the economic activity of agro-industrial enterprises. It is proposed to consider the financial controlling of an agro-industrial enterprise as a complex subsystem of the financial management of a business entity engaged in agricultural activities and the production of agro-industrial products, aimed at providing financial resources for its strategic development based on the organisation of an effectively functioning system for the collection, analysis and processing of information resources characterising the results of the management of assets, capital, cash flows, investments and other aspects of the financial and economic activities of such an entity.

The theoretical and practical aspects of the functioning and transformation of the financial controlling system in agro-industrial enterprises have been explored in depth, through a detailed analysis of the role such a system plays in ensuring the effectiveness of financial management and an examination of the reasons for applying the concept of financial controlling in the operations of agro-industrial enterprises. The use of the research findings made it possible to

substantiate the content of the financial controlling system of an agro-industrial enterprise, identify its key components, the entities and processes occurring within it, which are aimed at formulating and making management decisions based on the collection, analysis, and processing of information resources regarding all aspects of the enterprise's economic activity, as well as to describe the conceptual foundations for the functioning of the mechanism for transforming this system in the context of the digital economy.

Methodological guidelines have been developed for assessing the operational status of a financial controlling system at an agro-industrial enterprise; unlike existing concepts, these guidelines include a proposal to use an integrated index for evaluating this status. It is proposed that the integrated index of the development of the financial controlling system of an agro-industrial enterprise be determined by calculating a set of the following sub-indices: financial stability, budgeting, digitalization, information support, and efficiency. The application of this methodology made it possible to subsequently develop specific strategic directions for the development of the financial controlling system of an agro-industrial enterprise, taking into account its current state and internal potential for digital transformation.

The classification of internal obstacles to the implementation of financial controlling systems at agro-industrial enterprises has been developed, with these obstacles identified based on the following criteria: by level of manageability, by source, by predictability, by extent of financial losses, by duration of impact, by scope of impact, and by level of resolution.

The classification of financial risks faced by agribusinesses during their digital transformation has also been expanded to include the following criteria: by level of effectiveness, depending on the nature of the risk, the stage of digital technology adoption, the source of the risk, the scale of impact, the extent of financial losses, the areas where risks arise, the timing of occurrence, the possibility of management, the type of digital technologies, the sector where risks arise, and the possibility of utilizing insurance company services. This made it

possible in the subsequent study to identify the main risks of implementing a digital financial controlling model in the operations of an agro-industrial enterprise and to lay the groundwork for building an adaptive system for managing such risks in the context of the digitalization of agro-industrial production.

The dissertation substantiates the scientific and practical principles for the implementation and operation of a digital financial controlling system model for agro-industrial enterprises. These principles are formulated based on a detailed analysis of the strategic priorities for the digital transformation of agro-industrial enterprises in the current environment and the development of practical recommendations for improving the functioning of the system. As a result, this made it possible to further elucidate the essence of the digital financial controlling model, identify its key components and specific features, and justify practical approaches to its phased implementation using modern digital analytical technologies and automated management decision support systems

This paper proposes practical guidelines for developing a mechanism to transform the financial controlling system of an agro-industrial enterprise in the context of the digital economy. This is achieved by analyzing the nature of this mechanism, identifying changes in its structural composition and operating principles resulting from the business entity's integration of digital technologies into its management system. In conclusion, it is proposed to view the mechanism for transforming the financial controlling system of an agro-industrial enterprise as a complex system of interrelated methods, tools, and levers used by management to influence production and management processes, as well as the economic relationships that develop within the enterprise, to ensure the adaptive and effective development of its financial management system in the long term.

Keywords: *controlling, financial controlling, financial management system, agro-industrial enterprise, digital economy, agricultural sector, financial planning, digitalization, information and analytical support, digital technologies; financial stability; financial risk, innovative development.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в іноземних наукових виданнях: Web of Science

1. Dubyna M., Verbivska L., Shyshkina O., Los A., **Fediai Y.** Innovative Development and Investment Advancement of Industrial Enterprises in Deriving Conditions of Digital Economy. *Pacific Business Review International*. 2024. Volume 17 Issue 4. Pp. 40-49 https://www.pbr.co.in/2024/2024_month/October/4.pdf (1,2 ум. друк. арк.).
Особистий внесок автора: досліджено особливості інноваційного та інвестиційного розвитку промислових підприємств у контексті становлення цифрової економіки, визначено ключові чинники забезпечення їх конкурентоспроможності (0,6 ум. друк. арк.).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Кальченко О. М., Садчикова І. В., **Федяй Я. І.** Роль автоматизованих інформаційних систем у забезпеченні ефективності фінансового контролінгу підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 154–164 <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/b9d4dafb-cd21-4a0f-94e6-a61f627565f6/content> (1,3 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено роль автоматизованих інформаційних систем у підвищенні ефективності фінансового контролінгу підприємств та конкретизовано напрями їх практичного використання (0,3 ум. друк. арк.).

3. Дубина М. В., **Федяй Я. І.** Фінансові ризики інноваційного розвитку агропромислового підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). С. 922–934. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-922-934](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-922-934) (1,5 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: досліджено сутність фінансових ризиків інноваційного розвитку агропромислових підприємств та визначено особливості їх формування в сучасних умовах (1,0 ум. друк. арк.).

4. Федяй Я. І. Фінансовий контролінг: сутність, функції та роль в управлінні підприємством. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 431–446. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-431-446](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-431-446) (1,9 ум. друк. арк.).

5. Дубина М. В., Кальченко О. М., **Федяй Я. І.** Теоретико-прикладні аспекти функціонування та трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. № 4(18). С. 34-47. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0404> (1,6 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: обґрунтовано особливості розвитку систем фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки та визначено напрями їх удосконалення (1,1 ум. друк. арк.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Кальченко О. М., **Федяй Я. І.**, Данилович В. В. Управлінська звітність в системі внутрішнього фінансового контролю підприємств. *Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24–26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 78–80 (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено роль управлінської звітності у функціонуванні системи внутрішнього фінансового контролю підприємств (0,1 ум. друк. арк.).

7. Федяй Я. І. Морально-етичні аспекти функціонування системи фінансового контролінгу на підприємствах. *Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24–26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 683–685 (0,2 ум. друк. арк.).

8. Федяй Я. І. Сутність та особливості забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств. *Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 28 листопада 2024 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 85–88 (0,2 ум. друк. арк.).

9. Федяй Я. І. Сутність та особливості формування фінансових ризиків інноваційного розвитку агропромислового підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 6–7 березня 2025 року. Вінниця : ВНТУ, 2025. С. 170–171 (0,1 ум. друк. арк.).

10. Федяй Я. І. Сутність та функції фінансового контролінгу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Київ : ДУІКТ, 2025. С. 674–677 (0,2 ум. друк. арк.).

11. Кальченко О. М., **Федяй Я. І.** Особливості фінансової діяльності агропромислових підприємств. *Актуальні проблеми фінансової системи України* : матеріали XXII міжнародної науково-практичної конференції, Черкаський державний технологічний університет, 20 листопада 2025 р. Черкаси, 2025. С. 105–108 (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: досліджено особливості фінансової діяльності агропромислових підприємств та чинники забезпечення її ефективності (0,1 ум. друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	16
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	
1.1 Фінансовий контролінг: сутність, функції та роль в управлінні підприємством	25
1.2 Системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств.....	44
1.3 Особливості формування та функціонування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки.....	64
Висновки до першого розділу	88
 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	
2.1 Фінансовий стан сучасного розвитку агропромислових підприємств.....	91
2.2 Сучасні тенденції цифрової трансформації діяльності агропромислових підприємств.....	111
2.3 Основні перешкоди формування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки.....	125
Висновки до другого розділу.....	138
 РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	
	140

3.1 Фінансові ризики цифрового розвитку агропромислового підприємства	140
3.2 Модель цифрового фінансового контролінгу агропромислових підприємств	161
3.3 Стратегічні напрямки трансформації системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства в умовах цифрової економіки	179
Висновки до третього розділу	194
ВИСНОВКИ	197
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	201
ДОДАТКИ	232

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Система фінансового контролінгу агропромислових підприємств у сучасних умовах відіграє одну з найважливіших ролей у забезпеченні ефективного функціонування їхніх систем фінансового менеджменту та підтриманні фінансової стійкості в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх перманентних непередбачуваних процесів. У межах такої системи відбувається постійний процес формування, акумулювання та збереження інформації про господарську діяльність агропромислових підприємств, що у підсумку дає змогу здійснювати пошук нових методів та інструментів забезпечення ефективності такої діяльності з урахуванням наявних економічних, зокрема фінансових, ризиків.

Розвиток системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств безпосередньо пов'язаний з процесом трансформації їхніх інформаційних систем. Саме в умовах цифрової економіки виникають нові можливості та імпульси для такої трансформації, розробки нових підходів до збереження, передачі та обробки інформаційних ресурсів про всі бізнес-процеси таких підприємств на основі використання цифрових технологій, у тому числі про їхній фінансовий стан, особливості здійснення інвестиційної, кредитної діяльності.

Цифрові технології в сучасних умовах дають можливість розширити класичний набір інструментів для збору даних про господарську діяльність агропромислових підприємств, їх структурних підрозділів, контрагентів. Це дозволяє оперативно приймати ефективні управлінські рішення з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також внутрішнього потенціалу цих підприємств, їхньої спроможності адаптуватися до нових викликів цифрової економіки.

Особливості впровадження системи контролінгу у фінансову діяльність агропромислових підприємств розглядаються у роботах Р. Бруханського, Н. Вдовенко, О. Гавриленко, О. Гаврильченко, О. Другової, О. Колодізева,

В. Лемішовського, Н. Наконечної, О. Нестора, Н. Носач, С. Ратушного, О. Рябенкова, Н. Селіванової, А. Сітковської, Ю. Скакальського, В. Ткаченка, О. Циганової, О. Шульги та ін.

Питання розробки напрямків цифрової трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств присвячені роботи М. Дубини, М. Забаштанського, С. Івахненкова, В. Мацьківа, О. Мелих, М. Петрової, С. Тульчинської, А. Рогового, В. Чернової, Н. Шадури-Никипорець, О. Шишкіної та ін.

Проте сьогодні теоретичні та прикладні аспекти функціонування та удосконалення системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств вимагають поглиблення. Насамперед, така ситуація пов'язана необхідністю вивчення нових можливостей для підвищення ефективності роботи зазначеної системи, які сьогодні виникають в умовах цифрової економіки. З іншого боку макроекономічна нестабільність формує нові вимоги до побудови дієвих систем управління агропромисловими підприємствами, врахування яких є особливо важливим для підтримки ефективної роботи таких систем, прийняття виважених та вчасних управлінських рішень. Окреслена обумовлює необхідність проведення додаткових наукових досліджень у даному напрямку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Дисертаційна робота виконана в межах планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за такими темами: «Формування інноваційно-інвестиційних засад сталого розвитку суб'єктів підприємництва в умовах євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0121U113249), у межах якої автором обгрунтовано сутність системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств; «Розробка механізму фінансування інноваційного відновлення стратегічно важливих секторів економіки України у післявоєнний період» (номер державної реєстрації 0123U104318)), у межах якої здобувачем обгрунтовано фінансові ризики цифрового розвитку агропромислових підприємств.

Метою дисертаційної роботи є узагальнення та поглиблення теоретико-методичних засад функціонування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств та розробка практичних положень забезпечення ефективності її функціонування в умовах цифрової економіки.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі *завдання*:

- визначити сутність фінансового контролінгу, його функції та роль в управлінні підприємством;
- обґрунтувати зміст системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства та специфічні риси її розвитку;
- конкретизувати особливості функціонування та трансформації системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства;
- виокремити тренди сучасного розвитку агропромислових підприємств в Україні;
- провести аналіз результатів впливу цифрових технологій на функціонування агропромислових підприємств;
- виявити основні перешкоди трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки;
- систематизувати фінансові ризики цифрового розвитку агропромислових підприємств;
- описати модель цифрового фінансового контролінгу та практичні напрямки її впровадження у роботу агропромислових підприємств;
- розробити прикладні засади удосконалення функціонування механізму формування системи цифрового фінансового контролінгу агропромислових підприємств.

Об'єктом дослідження є процес трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки.

Методи дослідження. У дисертації використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких доцільно виокремити такі: метод контент-аналізу – для дослідження змісту категорій «контролінг», «фінансовий контролінг», «цифровий фінансовий контролінг», а також аналізу сформованих у науковій літературі підходів до їх трактування; системний підхід – для обґрунтування сутності, структури та особливостей функціонування системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства; метод систематизації – для конкретизації специфічних рис господарської діяльності агропромислових підприємств та особливостей формування системи їх фінансового контролінгу; статистичні методи аналізу – для виокремлення сучасних тенденцій розвитку агропромислових підприємств в Україні та оцінювання результатів їх цифрової трансформації; індексний метод – для розроблення інтегрального індексу оцінювання стану функціонування системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства; методи класифікації та групування – для систематизації внутрішньосистемних перешкод розвитку системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств; методи аналізу та синтезу – для обґрунтування структури механізму формування системи цифрового фінансового контролінгу, моделі її функціонування та стратегічних напрямів розвитку; економіко-математичні методи – для дослідження впливу окремих макроекономічних чинників на фінансовий стан і результати діяльності агропромислових підприємств; графоаналітичний та табличний методи – для узагальнення, візуалізації та наочного представлення результатів проведеного дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі акти України, нормативно-правові документи, які стосуються функціонування агропромислових підприємств в Україні, наукові праці вчених, у яких досліджуються питання побудови дієвих систем фінансового контролінгу у функціонування різних типів економічних суб'єктів, включаючи агропромислові підприємства, статистична інформація Державної служби

статистики України, Національного банку України, інформаційні ресурси мережі інтернет, особисті спостереження та розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо забезпечення формування та трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки. Найбільш суттєві результати, які характеризують наукову новизну роботи, полягають у наступному:

удосконалено:

- науково-прикладні положення щодо впровадження та функціонування моделі системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства, які, на відміну від існуючих підходів, сформульовані на основі конкретизації стратегічних пріоритетів цифрової трансформації агропромислових підприємств у сучасних умовах та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення функціонування зазначеної системи. Це дало можливість розкрити сутність моделі цифрового фінансового контролінгу, визначити її ключові складові та специфічні риси, а також обґрунтувати прикладні напрями поетапного її впровадження з використанням сучасних цифрових аналітичних технологій та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень;

- теоретико-прикладні положення щодо функціонування та трансформації системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, реалізовано через детальний аналіз ролі такої системи у забезпеченні ефективності фінансового менеджменту та виокремлення причин використання концепції фінансового контролінгу у діяльності агропромислових підприємств. Це дало можливість обґрунтувати зміст системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства, визначити її ключові компоненти, суб'єктів та процеси, які відбуваються в її межах, і спрямовані на формування та прийняття управлінських рішень на основі збору, аналізу й обробки інформаційних

ресурсів щодо всіх аспектів господарської діяльності підприємства, а також описати концептуальні засади функціонування механізму трансформації зазначеної системи в умовах цифрової економіки;

– класифікацію фінансових ризиків агропромислового підприємства, які виникають у процесі його цифрового розвитку, що, на відміну від існуючих підходів, розширена такими ознаками: за рівнем ефективності, залежно від сутності ризику, етапу використання цифрових технологій, джерела виникнення, масштабу впливу, обсягів фінансових втрат, напрямів виникнення, терміну виникнення, можливості управління, типу цифрових технологій, сфери виникнення та можливості використання послуг страхових компаній. Це дало можливість визначити основні ризики впровадження моделі цифрового фінансового контролінгу у діяльність агропромислового підприємства та сформувати підґрунтя для побудови адаптивної системи управління фінансовими ризиками в умовах цифровізації агропромислового виробництва;

– методичні положення до оцінювання стану функціонування системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства, які на відміну від існуючих концепцій, розширені пропозицією використання інтегрального індексу для оцінки зазначеного стану. Запропоновано інтегральний індекс розвитку системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства визначати через розрахунок сукупності таких субіндексів: фінансової стійкості, бюджетування, цифровізації, інформаційного забезпечення, ефективності. Використання зазначеної методики дало можливість у подальшому розробити окремі стратегічні напрямки розвитку системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства з урахуванням її поточного стану та внутрішнього потенціалу такого підприємства до цифрової трансформації;

набуло подальшого розвитку:

– поглиблено понятійно-категоріальний апарат фінансової науки у частині уточнення змісту категорії «фінансовий контролінг

агропромислового підприємства», що, на відміну від існуючих підходів, реалізовано через детальний аналіз сутності дефініцій «контролінг», «фінансовий контролінг», а також визначення специфічних рис господарської діяльності агропромислових підприємств. У результаті запропоновано розглядати фінансовий контролінг агропромислового підприємства як складну підсистему фінансового менеджменту суб'єкта господарювання, що здійснює сільськогосподарську діяльність та виробництво агропромислової продукції, яка спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами його стратегічного розвитку на основі організації ефективно функціонуючої системи збору, аналізу та обробки інформаційних ресурсів, що характеризують результати управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями та іншими аспектами фінансово-господарської діяльності такого суб'єкта;

– прикладні засади формування механізму трансформації системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства в умовах цифрової економіки, що, на відміну від існуючих підходів, реалізовано через розкриття змісту такого механізму, визначення змін у його структурній будові та принципах функціонування, що обумовлені залученням таким суб'єктом господарювання цифрових технологій у систему управління. Це дало можливість запропонувати розглядати механізм трансформації системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства як складну систему взаємопов'язаних методів, інструментів і важелів, що використовуються суб'єктами управління з метою здійснення впливу на виробничі та управлінські процеси, а також економічні відносини, які формуються в межах підприємства, для забезпечення адаптивного та ефективного розвитку системи його фінансового менеджменту у довгостроковій перспективі;

– класифікація внутрішньосистемних перешкод впровадження системи фінансового контролінгу на агропромислових підприємствах, яка, на відміну від існуючих підходів до групування та виокремлення таких перешкод, була розширена новими класифікуючими ознаками, зокрема: за рівнем

керованості, за напрямком виникнення, за можливістю прогнозування, за обсягами фінансових втрат, за терміном впливу, за масштабом поширення, за рівнем вирішення.

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних положень, викладених у дисертації, до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки. Результати дисертаційної роботи використовуються у діяльності: ТОВ «АГРОТРЕЙДГРУП ЛТД»: використано методичні рекомендації щодо побудови інформаційно-аналітичного забезпечення системи фінансового контролінгу; рекомендації щодо удосконалення процесів планування, бюджетування, контролю витрат та прогнозування фінансових результатів підприємства (№ 17 від 13.05.2026 р.); Фермерське господарство «Інтер-Агро-База»: застосовано рекомендації щодо інтеграції цифрових інструментів у процеси фінансового планування та внутрішнього контролю, пропозиції щодо підвищення ефективності управління витратами та фінансовими потоками (№ 49 від 13.05.2026 р.); Національного університету «Чернігівська політехніка»: використано у навчальному процесі кафедри фінансів, банківської справи та страхування при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з таких освітніх компонентів: «Фінанси підприємств», «Фінансовий аналіз», «Фінансовий менеджмент» (№ 202/08-841 від 12.05.2026).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним завершеним дослідженням, в якому розкрито авторський підхід до поглиблення теоретичних та методичних положень функціонування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств та розробки практичних положень забезпечення ефективності її функціонування в умовах цифрової економіки. Наукові результати, розробки, висновки та рекомендації, які викладені в роботі і виносяться на захист, одержані автором особисто. Авторський

внесок у працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження, а також сформульовані висновки та практичні рекомендації доповідалися й обговорювалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, серед яких: XIV Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства» (м. Чернігів, 24–26 квітня 2024 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери» (м. Кропивницький, 28 листопада 2024 р.); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 6–7 березня 2025 р.); I Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку» (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.); XXII Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми фінансової системи України» (м. Черкаси, 20 листопада 2025 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 11 наукових працях, з них: 1 стаття в іноземному науковому виданні (Web of Science); 4 статті у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 6 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 9,5 друк. арк.; особисто автору належить – 6,0 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, 3 додатки. Загальний обсяг дисертації складає 239 сторінок, анотація – 12 сторінок, перелік використаних джерел – 31 сторінка, додатки – 7 сторінок. У тексті дисертації розміщено 9 таблиць, 39 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Фінансовий контролінг: сутність, функції та роль в управлінні підприємством

У сучасних умовах суб'єкти господарювання постійно шукають нові напрями підвищення власної ефективності функціонування, зменшення операційних витрат і забезпечення зростання обсягів доходу. Важливу роль у цьому відіграє сформована в межах суб'єкта підприємницької діяльності система управління. Сьогодні такі суб'єкти використовують різні моделі для організації зазначеної системи, застосовуючи можливості інформаційних технологій, включаючи й цифрові інновації. Попри складні процеси цифрової трансформації, які відбуваються в межах кожного суб'єкта господарювання, питання покращення системи його управління на системному, методологічному та концептуальному рівнях залишаються актуальними й постійно потребують пошуку нових рішень.

Особливу роль у системі управління суб'єктами господарювання відіграє система фінансового менеджменту, тобто ті відносини, які виникають у межах зазначеного суб'єкта щодо формування, розподілу, перерозподілу фінансових ресурсів і їх ефективного акумулювання, витрачання, збереження. Для підвищення ефективності роботи системи фінансового менеджменту сьогодні також використовуються нові можливості, підходи, технології, які значною мірою трансформувалися на основі використання потенціалу цифрових технологій. Такі технології лише розширюють можливості керівників підприємства в покращенні системи обробки інформації, її обігу, акумулювання. Проте підходи до організації такої системи, концептуальні

положення щодо підвищення ефективності її функціонування вимагають більш системного підходу та комплексних дій. У цьому контексті важливу роль у сучасних умовах відіграє фінансовий контролінг як система, яка спрямована на підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання через постійне удосконалення фінансового менеджменту на підприємстві. Це забезпечується на основі більш детального та глибшого аналізу управлінської інформації про операційну діяльність суб'єкта господарювання, його фінансовий стан.

Роль фінансового контролінгу у функціонуванні сучасного підприємства є важливою, і значна кількість керівників таких підприємств приділяють вагомому увагу побудові дієвої системи такого контролінгу. Значну увагу приділяють впровадженню концепції контролінгу у власну діяльність передусім ті суб'єкти господарювання, які здійснюють велику кількість різних напрямів економічної діяльності, створюють великий асортимент товарів, продукції або надають широкий спектр різних послуг, тобто підприємства, які здійснюють більш масштабну економічну діяльність. Саме в такому випадку фінансовий контролінг дозволяє більш дієво контролювати, аналізувати окремі напрями господарської діяльності, визначати їхню ефективність, обчислювати фінансові показники, які б характеризували доцільність здійснення того або іншого виду бізнесу. На підприємствах, які фокусуються на виробництві незначних обсягів товарів, продукції, послуг, здебільшого питання впровадження цілісних систем фінансового контролінгу не є настільки актуальним, оскільки питання контролю, управління фінансовими ресурсами вирішується досить оперативно їхніми керівниками.

Фінансовий контролінг на сьогодні є невід'ємною складовою системи фінансового менеджменту і спрямований на підтримку стабільності, ефективності роботи суб'єктів господарювання в довгостроковій перспективі. Відповідно, важливість фінансового контролінгу, його роль у системі управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання, особливо з урахуванням нових можливостей, які виникають сьогодні в результаті

використання цифрових технологій для підвищення ефективності такої системи, зумовлюють необхідність проведення нових досліджень у напрямку поглиблення теоретико-методичних, прикладних аспектів формування, трансформації системи фінансового контролінгу в діяльності суб'єктів господарювання. Особливо актуальними є питання обґрунтування сутності фінансового контролінгу агропромислового підприємства, який сьогодні починає відігравати все більш важливу роль у постійному моніторингу фінансових показників, збору та опрацюванні економічних параметрів функціонування. Саме тому передусім проведемо аналіз змісту категорії «фінансовий контролінг», щоб надалі також детально описати властивості системи такого контролінгу в роботі зазначених суб'єктів.

Розпочнемо дослідження з конкретизації сутності категорії «контролінг». Зауважимо, що в науковій літературі є значна кількість підходів до її трактування, оскільки історично концепція контролінгу вже пройшла тривалий період свого виникнення, обґрунтування та розвитку. Серед таких підходів доцільно виокремити такі: системний, процесний, світоглядний, концептуальний та компонентний. Цілком можливо цей перелік розширити, оскільки існує також значна кількість наукових праць, які присвячені вивченню контролінгу та особливостям його використання в системах управління підприємствами різних типів, галузей та територій розміщення. Розглянемо окреслені підходи детальніше.

Системний підхід є найбільш поширеним серед науковців, і сутність його полягає в дослідженні контролінгу як цілісної системи управління підприємством, яка включає в себе сукупність різних елементів, які пов'язані з обліком, аналізом, оцінкою витрат, доходів, результатів підприємницької діяльності. Використання такого підходу здійснюється або з метою конкретизації структури та елементів системи контролінгу, або для трактування зазначеної дефініції як окремої підсистеми загалом цілісного механізму управління підприємством. У табл. 1.1 представлено концепції вчених щодо розуміння сутності категорії «контролінг» з позиції системного підходу.

*Концепції трактування сутності дефініції «контролінг»,
які визначені за допомогою використання системного підходу*

Трактування дефініції	Джерело
1	2
Контролінг — спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг. Підкреслимо, що служби контролінгу безпосередньо не приймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за їх реалізацією	[3, с. 33]
Контролінг – це підсистема управління, що включає в себе функції обліку, контролю, аналізу та планування, що здійснюється окремим підрозділом з метою підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі	[4, с. 239]
Контролінг – інтегрована складна система, яка включає елементи бухгалтерського обліку, економічної теорії, економічного аналізу, контролю, планування, менеджменту, яка застосовується на підприємстві і спрямована на прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень і забезпечує необхідною інформацією підприємство	[13, с. 23]
Контролінг – це комплексна система управління організацією, спрямована на координацію взаємодії систем менеджменту і контролю їх ефективності. Контролінг може забезпечувати інформаційно-аналітичну підтримку процесів ухвалення рішень при управлінні організацією (підприємством, корпорацією, органом державної влади) і може бути частиною що прописує ухвалення певних рішень у рамках певних систем менеджменту	[32]
Контролінг – це така система управління, яка не тільки координує підсистеми управління, але й забезпечує інформаційно-аналітичну діагностику реалізації поставлених цілей, виявляє відхилення та впроваджує заходи щодо коригування відхилень або цілей	[40]
Контролінг є підсистемою системи управління підприємством, яка спрямована на організаційну та методичну підтримку прийняття управлінських рішень, а також на забезпечення контролю за досягненням цілей діяльності підприємства	[58, с. 37]
Контролінг – інформаційна, контролююча і координуюча система, яка забезпечує органічну сполуку інформаційної бази і всіх джерел інформації: аналізу, моніторингу, планування і контролю	[56, с. 352]
Контролінг – складна система, що об'єднує у собі встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та розробку рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. Таким чином, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства у минулому, теперішньому та майбутньому, комплексний підхід до виявлення та розв'язання проблем, що постають перед підприємством	[79]

Закінчення таблиці 1.1

1	2
Контролінг – це комплексна система управління підприємством, що включає в себе управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування	[85, с. 117]
Контролінг – центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства	[150, с. 31]
Система контролінгу – синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів під час здійснення оперативного і стратегічного керування процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства	[170, с. 9]
Контролінг – система керування, рефлексія, тобто самоусвідомлення, самоаналіз керівниками своїх дій для прийняття ефективних управлінських рішень	[177, с. 565]
Контролінг – це спеціальна саморегульована система методів та інструментів, що спрямовані на функціональну підтримку фінансового менеджменту, яка складається з інформаційного забезпечення, планування, координації, аналізу і контролю, внутрішнього консалтингу і аудиту. Виходячи з визначення, можемо зазначити, що контролінг ґрунтується на трьох компонентах: економічна система, управління, інформаційна система	[200, с. 37]
Контролінг – інтегрована система сервісної підтримки управління одночасно в трьохвекторному вимірі: стратегічного та оперативного портфеля (портфельний підхід); взаємопов'язаних складових менеджменту – портфолію, управління ризиками, плановим балансом та бюджетом (композиційний підхід); процесів планування, аналізу та контролю	[225, с. 6]
Стратегічний контролінг – це складова системи управління досягненням довгострокових цілей підприємства, спрямована на вирішення завдань, що відповідають обраній стратегії підприємства та яка передбачає формулювання цілей, що відображають бажаний стан підприємства в майбутньому за умови своєчасного виявлення та усунення наявних відхилень з метою внесення поправок до стратегії підприємства	[34, с. 26]
Контролінг — це система управління, що ґрунтується на економічній системі, системі управління та автоматизованій системі управління.	[30, с. 72]

Джерело: систематизовано автором.

Таким чином, застосовуючи системний підхід до розуміння сутності категорії «контролінг», вчені використовують насамперед виокремлення змістовних рис, властивостей та атрибутів системи як наукової категорії при її конкретизації. Особливу увагу приділяють констатації того, що система контролінгу є цілісним утворенням, якому притаманні всі риси системності, або підсистемою складної системи управління конкретним підприємством.

Використання процесного підходу до розуміння сутності категорії «контролінг» полягає в дослідженні контролінгу як процесу цілеспрямованого управління підприємством на основі результатів аналізу фінансових показників, економічних параметрів, які характеризують основні операційні, виробничі процеси та відображають реальний стан функціонування конкретного підприємства. Застосування процесного підходу здебільшого зводиться до вивчення особливостей організації конкретних процесів, що пов'язані передусім з обігом, аналізом та використанням управлінської інформації. У табл. 1.2 наведено декілька прикладів використання процесного підходу до розгляду сутності «контролінгу».

Таблиця 1.2

*Концепції трактування сутності дефініції «котролінг»,
які визначені за допомогою використання процесного підходу*

Трактування дефініції	Джерело
Контролінг – це цілеспрямоване планування й керування компанією, об'єктом, спостереження якого є господарська діяльність підприємства, що планується. Контролінг – комплекс заходів щодо планування, управління й спостереження за діяльністю компанії, що неможливо без постановки конкретних цілей	[224, с. 180]
Контролінг – процес, який знаходиться на перетині економічного аналізу, планування, управлінського обліку та управління. Тобто інтегруючи, координуючи та направляючи загалом діяльність різних служб, підрозділів або структурних одиниць підприємства, контролінг виступає своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотний зв'язок у межах управління	[103, с. 6]
Контролінг – процес удосконалення управління за допомогою комплексу сучасних інструментів шляхом синтезу, інтеграції та координації його функцій для досягнення цілей підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища	[139, с. 7]
Контролінг – це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць	[101, с. 9]

Джерело: систематизовано автором.

Використання процесного підходу до розуміння сутності категорії «контролінг» дає змогу більш детально розглянути його роль у процесі управління конкретним підприємством, проаналізувати сформовану систему обігу управлінської інформації та інших даних, які відображають поточний фінансовий та економічний його стани. Застосування цього підходу також є зручним з позиції визначення ролі контролінгу в управлінні суб'єктом господарювання, визначення його функцій при формуванні та ухваленні управлінських рішень.

Світоглядний підхід є загальною концепцією, у межах якої контролінг розглядається як новий напрям, погляд на процес управління підприємством, організацію системи обігу інформації про його стан. Цей підхід застосовується для визначення контролінгу як певної філософії, напрямку мислення керівників, власників підприємства щодо організації системи управління фінансовими ресурсами. Наприклад, Д. Лозовицький зазначає, що контролінг – філософія і спосіб мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) у довгостроковій перспективі [94, с. 11].

Концептуальний підхід використовується науковцями для розгляду категорії «контролінг» як певної концепції управління підприємством, яка полягає в організації ефективної системи обігу, акумулювання, обробки, аналізу управлінської інформації в межах конкретного підприємства з метою її використання у процесі управління таким підприємством, що здійснюється з урахуванням його ресурсних можливостей для забезпечення власного довгострокового розвитку. У табл. 1.3 наведено приклади використання ученими концептуального підходу до розгляду змісту дефініції «контролінг».

*Концепції трактування сутності дефініції «контролінг»,
які визначені за допомогою використання концептуального підходу*

Трактування дефініції	Джерело
Контролінг – це комплексна управлінська концепція, яка об'єднує функції планування, контролю, аналізу та інформаційної підтримки для координації й оптимізації всіх процесів підприємства	[124, с. 120]
Контролінг – концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування.	[192, с. 74]
Контролінг – сучасна концепція управління підприємством, яка у свою чергу призначена для того, щоб в умовах обмеженості ресурсів зайняти оптимальні позиції на ринку, ефективно використовувати наявні активи, отримувати максимальний прибуток, оптимізувати при цьому зовнішні і внутрішні процеси компанії	[173, с. 332]
Контролінг – це концепція ефективного управління, яка вчасно забезпечує підприємство необхідною інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, виконує функцію контролю, що охоплює усі сторони діяльності підприємства, а також виступає механізмом, який являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю та планування, що забезпечує створення рекомендацій для прийняття управлінських рішень та досягнення поставлених цілей підприємства	[153]
Контролінг – це управлінська концепція процесу прийняття рішень, управління за допомогою цілеспрямованого забезпечення інформацією з метою досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності	[182, с. 56]
Контролінг (від англ. control – керівництво, регулювання, управління, контроль) – породжена практикою сучасного менеджменту нова концепція управління, яка синтезує в собі управлінський облік, планування, контроль і аналітичну роботу. В основі цієї нової концепції системного управління організацією лежить прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи (підприємства, торговельної фірми, банку та ін.) в довгостроковій перспективі	[187, с. 299–300]
Контролінг – це концепція менеджменту, спрямована на координацію і контроль всіх видів діяльності банку (управлінської, виробничої, збутової і т. д.) з метою успішного досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, контролінг – це керівна концепція ефективного управління банком і забезпечення його довгострокового існування	[185]

Джерело: систематизовано автором.

Отже, концептуальний підхід використовується науковцями для визначення «контролінгу» як певної, проте чітко сформульованої концепції управління, організації системи управління. У цьому аспекті основна увага

приділена насамперед дослідженню принципів контролінгу, особливостей функціонування системи збору, аналізу зовнішньої і внутрішньої інформації, вивченню сформованої на підприємстві моделі отримання та використання інформації в процесі обговорення та ухвалення управлінських рішень.

Компонентний підхід полягає в дослідженні «контролінгу» як сукупності окремих процесів, концепцій, підсистем, напрямів, які спрямовані на підвищення ефективності управління конкретним підприємством на основі удосконалення системи інформаційного забезпечення процесу його управління. У межах цього підходу вчені розглядають контролінг як набір конкретних елементів, наявність яких дає змогу впроваджувати його в систему управління підприємством. Наприклад, О. П. Півнюк пропонує контролінг розглядати як сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю, єдина система, направлена на досягнення стратегічних цілей підприємства [138]. Звичайно, межа між системним і компонентним підходами є досить умовною, оскільки в будь-якому випадку у процесі дослідження системи розглядають і окремі її елементи, їхній взаємозв'язок. Відповідно і вивчення сукупності елементів, які формують цілісне утворення, також завжди супроводжується вивченням його особливостей, взаємозв'язків між такими елементами.

Серед причин, які зумовлюють доцільність використання концепції контролінгу в організації ефективної системи управління суб'єктами господарювання, можна виокремити такі:

- 1) зміни зовнішнього середовища, умов функціонування, правил ведення підприємницької діяльності, що вимагає наявності більшої інформації про зовнішні флуктуації для ухвалення правильних управлінських рішень;

- 2) важливість ухвалення саме оперативних рішень для відповіді на зовнішні, внутрішні зміни, які відбуваються як у межах сфери, у якій функціонує підприємство, так і загалом у межах національної економіки й на світових ринках, товарів, послуг та капіталу;

3) важливість забезпечення власної стабільної роботи в умовах недостатньої доступності фінансових ресурсів, складності їх отримання та високої вартості залучення, що зумовлює необхідність більш зваженого підходу до формування фінансового плану, фінансової стратегії підприємства;

4) важливість володіти інформацією про ті ринки, сферу, у якій відбувається діяльність конкретного підприємства, оскільки значення такої інформації сьогодні значно зростає, розуміння тенденцій є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, аналізу стану конкурентів, розуміння тих тенденцій, які будуть відбуватися в подальшому, особливо з урахуванням розвитку цифрових технологій, у межах національного господарства, окремих його секторів та галузей;

5) необхідність підвищення рентабельності, здійснення оптимізації витрат, пошуку тих можливостей економії фінансових ресурсів, які є у підприємства. Це можливо зробити виключно через отримання нової інформації про ефективність різних напрямів його функціонування, заходи, які варто впровадити для активізації окремих з них. Доцільно також розглядати можливості закриття окремих напрямів господарювання, що в підсумку позитивно повинно впливати на фінансовий стан підприємства і формувати його стабільний довгостроковий розвиток тощо [204; 206; 227].

Контролінг пов'язаний з обігом інформації про функціонування підприємства, яка використовується для ухвалення управлінських рішень. Такі рішення можуть стосуватися різних аспектів його розвитку, і насамперед оптимізації економічних показників функціонування. Важливо при цьому також враховувати внутрішній потенціал та зовнішні можливості. Контролінг за своєю сутністю є узагальнювальним поняттям, оскільки у своєму змісті ця категорія відображає ті відносини, процеси, механізми, які відбуваються в межах підприємства й пов'язані як з інформацією про таке підприємство, так і з процесом управління, що здійснюють його керівники. Проте цілком логічно, що в межах контролінгу існують різні напрями, які більш практично

відображають концепцію контролінгу. Фінансовий контролінг є одним із таких напрямів, котрий пов'язаний передусім із фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання. Цей вид контролінгу також пов'язаний із процесами акумулювання, створення, обігу, використання, аналізу інформації про фінансовий стан підприємства з метою її використання в процесі ухвалення управлінських рішень щодо подальших напрямів розвитку. Фінансовий контролінг стосується фінансової діяльності, яка пов'язана з процесами формування доходів підприємства, здійснення витрат і, відповідно, управління його фінансовими ресурсами. Беззаперечно, така діяльність є об'єктивно невід'ємною складовою роботи будь-якого підприємства. Її специфіка залежить від значної кількості чинників, які загалом відображають особливості економічної діяльності конкретного суб'єкта господарювання. Доцільно виокремити такі завдання, які вирішуються саме в процесі фінансової діяльності суб'єкта господарювання:

- пошук фінансових ресурсів для забезпечення безперебійної операційної діяльності;
- пошук напрямів залучення інвестиційних ресурсів для підтримки функціонування підприємства, використання їх з метою розширення діючого виробництва, розвитку нових напрямів господарської діяльності;
- управління тимчасово вільними фінансовими ресурсами підприємства, що може здійснюватися через використання різних фінансових активів;
- формування фінансових резервів на підприємстві з метою їх використання за потреби для підтримки власної стабільної роботи;
- вчасне виконання своїх зобов'язань перед контрагентами, що є важливим для формування репутації підприємства та його стабільного функціонування та ін. [65; 157; 166; 180;]

Існує вже досить значна кількість наукових праць, у яких досліджено теоретичні, методичні положення щодо формування системи фінансового контролінгу підприємств, її трансформації, удосконалення, описано роль такої системи загалом у механізмі управління суб'єктами господарювання.

Розглянемо окремі концепції щодо трактування сутності «фінансового контролінгу» як економічної категорії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Наукові підходи до розуміння сутності категорії «фінансовий контролінг»

Трактування дефініції	Джерело
1	2
<i>Фінансовий контролінг</i> – підсистема фінансового менеджменту суб'єкта господарювання, спрямована на розроблення управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей з мінімальним ризиком та побудована на системі інформаційних потоків, що охоплюють функції управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями, інноваціями та фінансовими результатами.	[179, с. 141]
<i>Фінансовий контролінг</i> – це мистецтво управління (система управління), спрямоване на визначення майбутнього фінансового достатку суб'єкта господарювання і шляхів його досягнення. Завданням фінансового контролінгу є організація управління фінансовими процесами на такому рівні, щоб унеможливити помилки, відхилення і прорахунки як у поточній діяльності, так і на перспективу.	[98, с. 199–200]
<i>Фінансовий контролінг</i> – інтегрована підсистема прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних напрямків фінансової діяльності підприємства, яка базується на комплексному аналізі даних бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та передбачає узгодження фінансових аспектів функціонування усіх підрозділів підприємства.	[57]
<i>Фінансовий контролінг</i> є ефективною технологією управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, орієнтованою на майбутнє, інтегрованою системою елементів інформаційного забезпечення, обліку, аналізу, контролю і планування.	[105]
<i>Фінансовий контролінг</i> – це система, що включає методи обліку, аналізу, планування та контролю, вона спрямована на досягнення мети підприємства, забезпечує ефективне управління підрозділами та підприємством в цілому.	[3]
<i>Фінансовий контролінг</i> являє собою цілісну систему методів планування, обліку, аналізу та контролю, що оперує кількісними показниками і забезпечує підтримку фінансового менеджменту на підприємстві для досягнення мети його діяльності при максимально ефективному використанні фінансових ресурсів.	[18]
<i>Фінансовий контролінг</i> – це підсистема контролінгу, метою якої є здійснення спрямованого на результат управління фінансами підприємства за рахунок використання методів та інструментів фінансового менеджменту на основі використання постійного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.	[83, с. 93]

1	2
<i>Фінансовий контролінг</i> можна розглядати у широкому розумінні як систему управління досягненням кінцевих результатів діяльності підприємства, а у вузькому – як систему управління прибутком підприємства.	[135, с. 277]
<i>Фінансовий контролінг</i> – це система управління, яка дає змогу досягати оперативні та стратегічні цілі підприємства.	[216, с. 103]
<i>Фінансовий контролінг</i> – це мистецтво управління (система управління), спрямоване на визначення майбутнього фінансового достатку підприємства і шляхів досягнення його.	[133]
<i>Фінансовий контролінг</i> є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію	[20, с. 586-587]

Джерело: систематизовано автором.

Отже, враховуючи окреслені підходи до розуміння сутності категорії «фінансовий контролінг», пропонуємо її розглядати таким чином: *фінансовий контролінг – це складова системи управління суб'єктом господарювання, яка спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами його стратегічного розвитку за допомогою ефективної організації і використання системи збору, аналізу, обробки інформаційних ресурсів, які характеризують результати управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями підприємства.*

Серед специфічних рис фінансового контролінгу як окремого об'єкта дослідження можна виокремити такі:

- є цілісним компонентом системи фінансового менеджменту й пов'язаний із процесом управління фінансовими ресурсами підприємства;
- пов'язаний із функціонуванням інформаційної системи підприємства, тобто процесами збору, обробки, аналізу, використання інформаційних ресурсів про функціонування суб'єкта господарювання;

- відіграє важливу роль у розробці фінансової стратегії підприємства, оскільки формує інформаційну основу для пошуку нових напрямів економічної діяльності суб'єкта господарювання;

- будується на складній системі аналізу фінансових показників, які у свою чергу визначаються через вивчення початкової фінансової інформації про різні аспекти економічної діяльності суб'єкта господарювання, окремі напрямки його фінансової діяльності;

- є також невід'ємною складовою системи управління підприємством, оскільки результати фінансового контролінгу використовуються керівниками підприємств для ухвалення управлінських рішень у сфері використання фінансових ресурсів;

- пов'язаний також із процесами управління фінансовими ризиками підприємства, їх оцінкою на основі фінансово-економічної інформації, яка формується в межах функціонування конкретного підприємства. Забезпечення ефективного управління зазначеними ризиками є в сучасних умовах важливою складовою побудови дієвої системи ризик-менеджменту, невід'ємною складовою якої сьогодні є функціонування системи інформаційної безпеки конкретного підприємства;

- пов'язаний також з аналізом зовнішніх фінансових ринків, оцінкою доцільності залучення фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства, аналізу умов, можливостей залучення таких ресурсів;

- пов'язаний також із дотриманням підприємством норм чинного законодавства, особливо у частині запобігання відмиванню коштів, отриманих нелегальним шляхом, фінансування тероризму;

- відіграє важливу роль у процесах бюджетування, фінансового планування на підприємстві та ін. [1; 68, с. 156; 221; 222, с. 15-17; 197; 198; 163].

Активне використання концепції фінансового контролінгу в підвищенні ефективності функціонування системи фінансового менеджменту привело до виникнення значної кількості різних видів такого контролінгу (рис. 1.1).

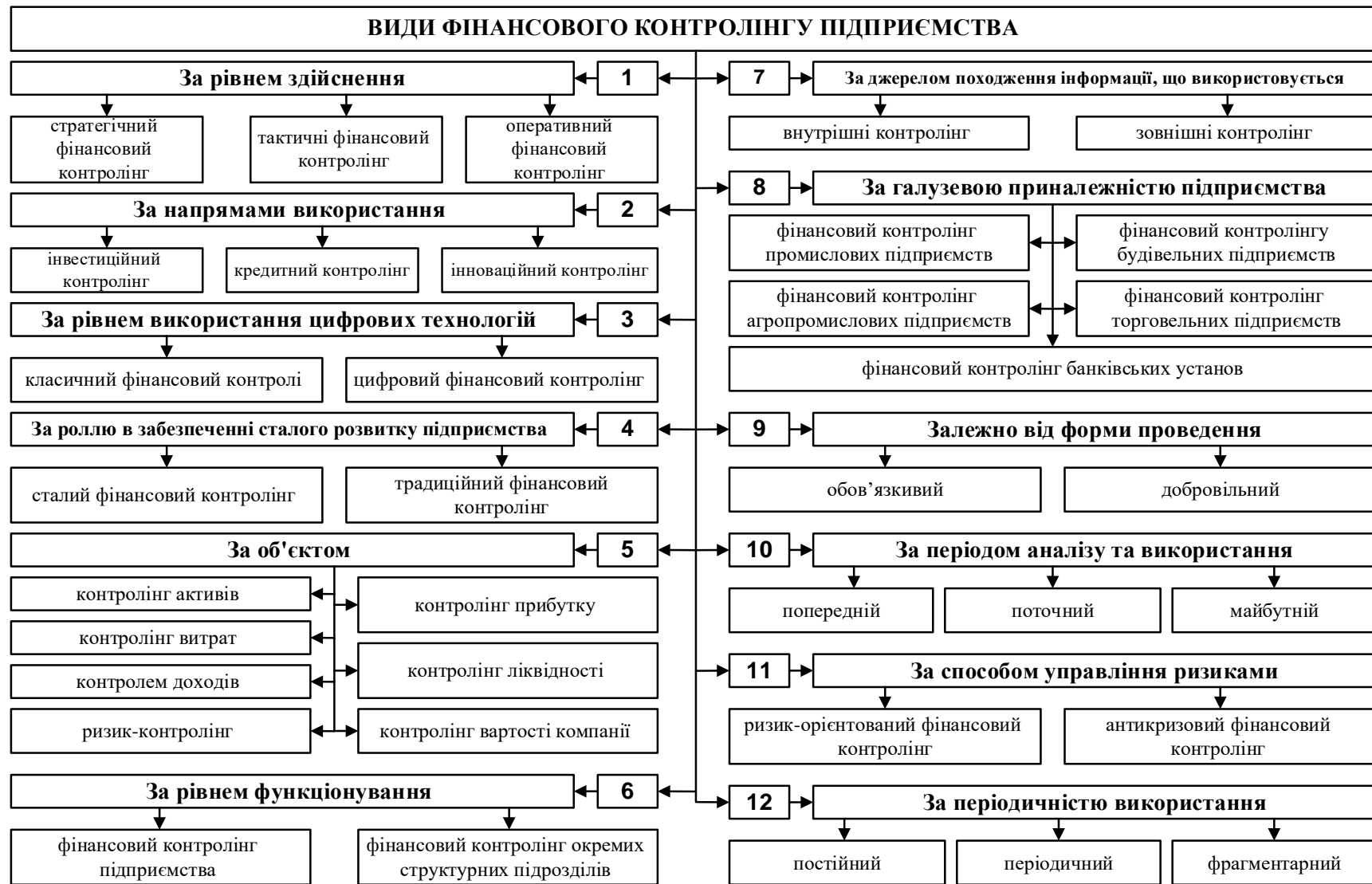


Рис. 1.1 – Види фінансового контролінгу підприємства

Джерело: складено автором з урахуванням [27; 29; 34; 98; 1; 155; 184].

Таким чином, аналізуючи дані рис. 1.1, можна констатувати наявність значної кількості класифікаційних ознак, за якими можна систематизувати різні види фінансового контролінгу. Це лише засвідчує активне використання цієї концепції підприємствами для підвищення ефективності власних систем управління. Гнучкість фінансового контролінгу та можливість використання його в межах окремих виробничих, управлінських процесів лише посилили зацікавленість суб'єктів господарювання в застосуванні такого підходу з метою більш раціонального управління фінансовими ресурсами.

Особливу роль у всій системі видів фінансового контролінгу варто приділити обґрунтуванню сутності саме стратегічного, тактичного та оперативного контролінгу, оскільки ці три види концептуально відрізняються та сфокусовані на різних аспектах удосконалення результативності фінансової діяльності підприємств.

Стратегічний фінансовий контролінг – це система, яка формується з метою підвищення якості опрацювання управлінської інформації про операційні процеси підприємства, інші компоненти забезпечення його стабільної роботи, що здійснюється для розробки стратегічної мети роботи суб'єкта господарювання, формування довгострокових цілей та пріоритетів його розвитку. Стратегічний фінансовий контролінг дає змогу сформулювати майбутнє бачення стану конкретного підприємства, що є важливим для забезпечення його стабільного довгострокового розвитку, підвищення інноваційності та конкурентоспроможності [7; 14; 34; 43].

Тактичний фінансовий контролінг – складова системи фінансового менеджменту підприємства, функціонування якої полягає в акумулюванні, опрацюванні, аналізі інформації про поточний стан підприємства, рівень досягнення визначених тактичних завдань і загалом стратегічних детермінантів, які визначаються у фінансовій стратегії та відповідно у загальній корпоративній стратегії розвитку суб'єкта господарювання [7; 121; 70].

Стратегічний та тактичний фінансовий контролінг між собою досить тісно пов'язані, оскільки їхнє використання є обов'язковим для побудови дієвої системи стратегічного розвитку будь-якого підприємства та визначення напрямів, механізмів та ресурсів її довгострокового функціонування. При цьому тактичний фінансовий контролінг без наявності стратегії розвитку підприємства набуває рис хаотичності та нестабільності, оскільки переходить у стадію оперативного фінансового контролінгу, реагуючи насамперед на поточні виклики.

Оперативний фінансовий контролінг – частина функціонування системи фінансового менеджменту будь-якого підприємства, яка спрямована на управління поточними напрямками його фінансової діяльності, формування інформації, її аналіз для прийняття щоденних рішень, здійснення витрат, контроль за розрахунками, вчасністю їх здійснення. Цей вид контролінгу також є важливим з позиції підтримки фінансового стану підприємства на належному рівні, забезпечення прийняттого для нормальної роботи рівня фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності [7; 32; 70; 224].

Беззаперечно, використання стратегічного, тактичного та оперативного контролінгу в діяльності будь-якого підприємства також зумовлено низкою функцій, які такий контролінг виконує як невід'ємний компонент системи фінансового менеджменту [9; 10; 40; 135; 1971]. Серед функцій фінансового контролінгу можна виокремити такі.

Функція планування – фінансовий контролінг як невід'ємна складова системи фінансового менеджменту відіграє важливу роль у процесах формування фінансових планів, у процесі бюджетування, оскільки забезпечує можливість використання реальної, відповідним чином обробленої та підготовленої інформації про фінансовий стан підприємства, окремі напрями його економічної діяльності. Розробка тактичних, оперативних планів формування та використання фінансових ресурсів на підприємстві є важливою складовою коротко- та середньострокового планування, що є дуже важливим для вчасного виконання власних зобов'язань підприємства,

постійного моніторингу його фінансових можливостей, потенціалу для забезпечення подальшого розвитку.

Забезпечувальна функція – фінансовий контролінг формує значні масиви управлінської інформації на основі обробки реальної інформації про окремі операційні процеси підприємства для ухвалення необхідних рішень керівниками суб'єкта господарювання.

Функція контролю – у межах фінансового контролінгу відбувається процес постійного моніторингу, оцінювання напрямів використання фінансових ресурсів підприємства, аналіз доцільності їх витрачання та ефективності використання. При цьому контроль здійснюється за окремими напрямками економічної діяльності підприємства, за його структурними підрозділами. Для цього може використовуватися спектр кількісних, якісних параметрів, які характеризують ефективність і доцільність здійснення витрат.

Аналітична функція – в межах фінансового контролінгу відбувається передусім аналіз тих інформаційних ресурсів, які були створені у процесі функціонування конкретного підприємства, у межах різних напрямів діяльності такого суб'єкта господарювання. Саме в системі фінансового контролінгу відбувається групування, аналіз отриманих інформаційних ресурсів, проводяться необхідні розрахунки для обчислення конкретних показників, параметрів, які характеризують різні аспекти, процеси, що відбуваються на підприємстві, його економічний та фінансовий стан.

Розвиток сучасного підприємства відбувається у складному інформаційному середовищі, у якому формується значна кількість масивів інформації про саме підприємство, його внутрішню структуру, систему управління, зовнішні ризики, що можуть виникати й негативно впливати на функціонування такого суб'єкта господарювання. Управління такими інформаційними ресурсами вимагає також відповідного підходу, оскільки наявність якісної інформації дає змогу ухвалювати якісні управлінські рішення.

Концепція контролінгу сьогодні покликана допомогти керівникам підприємств правильно організувати систему обігу управлінської інформації, сформувати методологічні підходи до визначення окремих показників, які дозволяють оцінити стан функціонування різних компонентів суб'єкта господарювання.

Важливою складовою контролінгу є фінансовий контролінг, який за своєю природою відображає відносини, процеси та технології, які відбуваються на підприємстві у процесі збору, аналізу інформації про фінансовий стан підприємства, окремі напрями його фінансової діяльності. Впровадження цієї концепції дозволяє більш системно підійти до аналізу доступної для керівників підприємства фінансової інформації не лише про стан суб'єкта господарювання, але і про фінансовий стан його конкурентів, ринки капіталу, доступність кредитних, інвестиційних ресурсів.

Використання фінансового контролінгу є невід'ємною складовою фінансового менеджменту підприємства, оскільки дає змогу визначати його слабкі, сильні сторони, можливості до подальшого розвитку. В епоху цифрових технологій використовувати такий контролінг стає ще більш доцільним, особливо враховуючи те, що такі технології дозволяють значною мірою автоматизувати велику кількість звичайних процесів, дій, які необхідно здійснювати для збору, обробки, аналізу управлінської інформації про фінансову діяльність підприємства. Важливо також і те, що цифрові технології дозволяють здійснювати це систематично, комплексно охоплюючи всі напрями такої діяльності суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах агропромислові підприємства також приділяють особливу увагу впровадженню концепції фінансового контролінгу у власну роботу, у функціонування систем фінансового менеджменту, що зумовлено як специфікою їхньої роботи, так і значною кількістю переваг, які потенційно можуть формуватися при впровадженні системи фінансового контролінгу. Ці питання детальніше будуть досліджені у наступному підрозділі дисертаційної роботи.

1.2. Функціонування та трансформація системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств

Агропромислові підприємства сьогодні розвиваються у складних економічних, політичних, соціальних умовах. Ефективне їхнє функціонування в таких умовах та протидія загрозам, які можуть виникати насамперед в економічному просторі, вимагають побудови дієвих систем управління. Такі системи повинні надавати можливість вчасно реагувати на зовнішні загрози, внутрішні складнощі функціонування. Це своєю чергою змінює і підходи до побудови систем їхнього управління в частині використання сучасних підходів до організації системи ризик-менеджменту, враховуючи специфіку економічної діяльності таких підприємств.

Фінансовий контролінг є важливою і невід'ємною складовою забезпечення побудови ефективної системи фінансового менеджменту. Особливо корисним і необхідним він сьогодні є для агропромислових підприємств, діяльність яких полягає у здійсненні різних напрямів господарської діяльності, які значним чином відрізняються один від одного. Це у свою чергу вимагає організації системи контролю, моніторингу за такими напрямками, окремими операційними процесами для використання наявних ресурсів. Саме окреслені завдання і вирішуються при ефективному використанні тих можливостей, які можуть формуватися в системі фінансового контролінгу.

Передусім ефективне використання фінансового контролінгу пов'язане з правильно побудованою системою збору, аналізу, опрацювання внутрішньої інформації, даних про зовнішнє середовище. Використання його інструментарію дає змогу конкретизувати слабкі, сильні сторони функціонування агропромислового підприємства, отримувати інформацію про світові ринки агропромислової продукції і відповідно визначати потенційні можливості виходу на них. При цьому фінансовий контролінг через створення дієвої системи управління таким підприємством на основі

використання якісної управлінської інформації дозволяє в довгостроковій перспективі підвищити і його конкурентоспроможність. Це все в підсумку підтверджує важливість використання фінансового контролінгу у сучасному розвитку агропромислового підприємства й відповідно актуалізує доцільність проведення додаткових досліджень у цьому напрямку. Доречно зауважує А. Пінті, що «одним із інструментів підтримки аграрного сектору та забезпечення його потенціалу можна вважати фінансовий контролінг, запровадження якого на аграрних підприємствах дає змогу підтримувати функціонування підприємств на нормальному рівні. Складні умови діяльності аграрних підприємств зумовили необхідність розробки нових підходів до ефективного управління цими складними системами» [140, с. 54].

Фінансовий контролінг пов'язаний з обігом фінансових ресурсів, фінансової інформації. У межах суб'єкта господарювання основна мета фінансового контролінгу пов'язана із глибоким аналізом процесів, механізмів формування доходів, здійснення видатків і надання сформованої в результаті цього інформації керівникам для ухвалення виважених управлінських рішень щодо подальшого використання фінансових ресурсів. Невід'ємною складовою процесу фінансового контролінгу також є аналіз внутрішніх загроз, які можуть призвести надалі до втрат фінансових ресурсів. Також вагома увага приділяється аналізу зовнішніх ринків капіталу, можливостям залучення ресурсів підприємством у фінансових установах, вартості таких фінансових ресурсів, що є особливо важливим у процесі активного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання.

Впровадження функціональних підходів у процеси моніторингу дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільність виробництва, але і вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Контроль за використанням ресурсів, таких як вода, енергія та сировина, допомагає оптимізувати витрати та зменшити екологічний вплив виробничої діяльності. Постійний моніторинг ключових показників ефективності дозволяє виявляти неефективні елементи у виробничих процесах і своєчасно вживати заходів

для їх усунення. Аналітичні системи, що використовуються для моніторингу, дозволяють отримувати комплексну картину діяльності підприємства та робити прогнози на основі отриманих даних. Впровадження контролінгових інструментів сприяє вдосконаленню системи управління фінансовими ресурсами підприємства, що є особливо актуальним в умовах обмежених бюджетів [125, с. 196]. Відповідно, фінансовий контролінг поєднує в собі аналіз всіх напрямів фінансової діяльності підприємств, його використання може сприяти ефективному пошуку нових напрямів розширення господарської діяльності.

Зазвичай впровадження системи контролінгу в управління будь-яким підприємством зумовлено насамперед особливостями економічної діяльності суб'єкта господарювання, що полягає не лише у специфіці його операційної діяльності, але й в особливостях збуту продукції, тобто функціонуванні окремих ринків товарів, послуг, побудові системи управління, її структури. Для агропромислових підприємств також впровадження системи фінансового контролінгу пов'язане з особливостями їхньої господарської діяльності, масштабами виробництва, функціонуванням допоміжних виробничих підприємств, системи логістики. Більшість великих підприємств у агробізнесі створені як вертикально інтегровані компанії: від вирощування культур і виробництва кормів, добрив до виготовлення кінцевої продукції для пересічного споживача. Саме контролінг може допомогти об'єктивно оцінити, чи всі бізнес-напрями в такому холдингу ефективні, чи стабільно зростає вартість підприємства, чи є товари, що зменшують рентабельність підприємства загалом [41, с. 270].

Розглянемо специфічні характерні риси економічної діяльності агропромислових підприємств (рис. 1.2). Такі підприємства сьогодні постають перед значною кількістю викликів. Особливо складною залишається ситуація на світових ринках сільськогосподарської продукції, де спостерігаємо високий рівень конкуренції між різними країнами, які спеціалізуються на вирощуванні такої продукції, використання урядами

методів для значної підтримки виробників зазначеної продукції. Функціонування агропромислових підприємств також пов'язано з економічним розвитком насамперед сільських територій, де такі підприємства можуть територіально розташовуватися та здійснювати свою діяльність. Їхня наявність активізує такий розвиток, підвищує і рівень соціального забезпечення сільського населення, яке працює на таких підприємствах. Агропромислові підприємства також підтримують соціальні, екологічні проекти, які можуть реалізовуватися територіальними громадами для забезпечення власного сталого розвитку та покращення умов життєдіяльності місцевого населення.

Враховуючи, що агропромислові підприємства є об'єктивно невід'ємною складовою сучасного розвитку національного господарства, питання забезпечення їхнього стабільного функціонування, конкурентоспроможності є одним із пріоритетних завдань держави. Уряди більшості країн приділяють вагому увагу підтримці аграрної галузі, оскільки потреба в продуктах завжди залишається актуальною, а також важливими залишаються питання забезпечення продовольчої безпеки.

Агропромислові підприємства за своєю природою можуть бути абсолютно різними, масштаб їхньої діяльності може значним чином відрізнятися. У їхніх межах здійснюються різні напрями економічної діяльності, що передусім пов'язано з вирощуванням тих або інших видів сільськогосподарської продукції, виробництвом різних видів агропромислової продукції, що здійснюється для задоволення потреб як громадян, тобто місцевого населення, так і інших промислових підприємств. Такі економічні суб'єкти використовують зазначену продукцію в більш складних технологічних виробництвах. Враховуючи окреслене, можна стверджувати, що розвиток агропромислових підприємств є однозначно важливим для функціонування національного господарства, забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, підтримки її інноваційного розвитку в сучасних умовах.



Рис. 1.2 – Характерні риси економічної діяльності агропромислових підприємств

Джерело: систематизовано автором на основі [72, с. 124-125; 199, с. 27-28; 144, с. 56; 64; 77, с. 124-125; 26, с. 34; 55].

Враховуючи окреслені специфічні риси господарської діяльності агропромислових підприємств, визначимо особливості здійснення управління такими підприємствами. Серед них доцільно виокремити такі:

- управління вимагає врахування сезонності виробництва сільськогосподарської продукції і, відповідно, побудови системи планування, контролю за операційною діяльністю відповідним чином;

- необхідно також забезпечувати безперебійне надходження сировини, ресурсів, що вимагає побудови дієвої системи взаємодії з контрагентами, забезпечення диверсифікації постачання;

- наявність значної кількості різних напрямів виробництва, які відрізняються між собою досить суттєво, вимагає і побудови правильної системи координації діяльності окремих структурних підрозділів, які входять до складу агропромислового підприємства;

- важливим є залучення висококваліфікованих кадрів як до операційної діяльності агропромислових підприємств, так і до системи управління, що зумовлено багатоаспектністю діяльності таких підприємств, а отже, і необхідністю врахування різних умов, у яких відбувається вирощування сільськогосподарської продукції, її транспортування, зберігання, переробка, виробництво агропромислових товарів для різних типів споживачів;

- наявність різних напрямів діяльності також зумовлює і виникнення різних типів ризиків, які можуть формуватися як у зовнішньому щодо агропромислового підприємства середовищі, так і всередині компанії, враховуючи її масштабність та складну структуру. Це вимагає побудови дієвої системи ризик-менеджменту, яка в більшості випадків дозволяла б прогнозувати, визначати потенційні ризики, загрози для стабільності функціонування агропромислового підприємства та пропонувати керівникам напрями щодо мінімізації потенційних втрат та протидії можливим загрозам;

- важливою є необхідність приділення значної уваги питанням перероблення сировини, відходів, повторного їх використання з урахуванням обмеженості природних ресурсів та їх необхідності для здійснення агропромислового виробництва. Для будь-якого такого підприємства завжди існує обмеження в земельних, водних ресурсах, які не можна досить швидко відновити, і це також впливає на стабільність

функціонування агропромислового підприємства. Саме тому їх раціональне використання є важливим елементом системи управління ресурсами;

- управління агропромисловим підприємством також вимагає наявності достовірної інформації про зовнішні ринки сільськогосподарської продукції, аналізу вимог різних країн до якості агропромислової продукції, що здійснюється з метою оцінювання доцільності виходу на зарубіжні ринки такої продукції для розширення виробничих можливостей підприємств, підвищення їхньої рентабельності;

- управління агропромисловим підприємством вимагає збору, детального аналізу значних масивів інформації про різні напрями функціонування, операційні процеси, наявні ресурси, ринки збуту;

- система управління також повинна враховувати територіальну віддаленість різних структурних підрозділів агропромислового підприємства або взагалі окремих підприємств, які входять до складу, наприклад, агрохолдингу. Це вимагає координації між різними структурними підрозділами, формування гнучкої системи управління, визначення центрів прийняття рішень щодо розвитку різних напрямів господарської діяльності агропромислового підприємства;

- управління агропромисловим підприємством повинно здійснюватися з урахуванням нових технологічних можливостей, інноваційних підходів, цифрових рішень. Використання таких рішень дозволяє значним чином підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити більш раціональне використання сільськогосподарської техніки, земельних угідь;

- управління повинно відбуватися з урахуванням необхідності підтримки взаємодії з територіальними органами влади, місцевим населенням, іншими підприємствами, які мають потенціал для надання необхідних агропромислового підприємству послуг;

- є значний рівень конкуренції між агропромисловими підприємствами як на внутрішніх ринках товарів, так і на зовнішніх ринках, що вимагає врахування цього при впровадженні системи управління;

– активний розвиток цифрових технологій та їхній значний потенціал для використання в діяльності агропромислових підприємств вимагає зміни підходів до побудови інформаційної системи такого підприємства, збору різного типу інформації про окремі господарські процеси. Усе це також вимагає додаткових інвестиційних ресурсів і наявності відповідних спеціалістів, які здатні побудувати дієві системи інформаційного забезпечення процесу управління та ін. [25, с. 35; 64; 110, с. 82–83; 162, с. 71; 55; 119; 104].

Управління агропромисловими підприємствами потребує застосування комплексних систем контролю, які сприяють оптимізації виробничих процесів та підвищенню ефективності діяльності. Контроль у таких системах має бути спрямований на інтеграцію в загальну систему управління і дозволяє підвищити якість прийнятих рішень, що безпосередньо впливає на загальні результати підприємства [125, с. 198].

Крім зазначених специфічних рис, які притаманні процесу управління агропромисловим підприємством, також доцільно, на наше переконання, конкретизувати ті особливості, які відображають зміст процесу управління саме фінансової діяльності цих підприємств. Зазначимо, що для таких суб'єктів господарювання, враховуючи специфіку їхньої економічної діяльності, притаманні й відмінні, у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, риси фінансової діяльності й особливо специфічні особливості здійснення управління такою діяльністю. Безпосередньо ці особливості впливають і на функціонування системи фінансового контролінгу, її впровадження в роботу агропромислового підприємства, систему його управління. Саме врахування стану такого підприємства, вже діючої системи його інформаційного забезпечення, є важливою умовою побудови й ефективної системи фінансового контролінгу, виконання такою системою власних функцій.

Відповідно, серед зазначених особливостей доцільно конкретизувати такі:

- непостійність доходів, що зумовлено сезонністю виробництва, різними періодами продажу сільськогосподарської продукції, що вимагає врахування цього в процесі фінансового планування;
- наявність постійних коливань на ринках сільськогосподарської продукції, що зумовлює необхідність використання різних підходів до мінімізації втрат доходів від зниження цін на окремі види такої продукції, доцільно застосовувати механізм хеджування, похідні фінансові інструменти;
- необхідність забезпечення ефективно функціонуючої системи ризик-менеджменту агропромислового підприємства в частині аналізу фінансових ризиків, насамперед валютних, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, кредитних ризиків;
- важливість врахування можливостей державної фінансової підтримки та потенціалу використання наявних програм для залучення додаткового фінансового ресурсу, зменшення вартості позикових коштів;
- доцільність створення додаткових резервів фінансових ресурсів на випадок непередбачуваних обставин, неврожайності в наступному сезоні, виникнення кліматичних загроз стабільності функціонування агропромислового підприємства;
- важливість впровадження сучасних підходів до формування збору, обробки інформації про рух грошових коштів, формування доходів, здійснення витрат за різними напрямками господарської діяльності агропромислового підприємства;
- важливість своєчасного здійснення розрахунків з контрагентами та проводити відповідну політику щодо зменшення дебіторської заборгованості, оскільки кошти важливі для постійної закупівлі сировини, необхідних комплектуючих, мінеральних добрив, для підтримки стабільності операційної діяльності [52; 41; 49; 72; 201; 126, с. 198].

Аналізуючи основні специфічні особливості здійснення управління фінансовою діяльністю агропромислового підприємства, варто зазначити, що саме ефективно побудована система інформаційного забезпечення ухвалення

управлінських рішень є важливою та невід’ємною складовою підтримки дієвої системи управління і відповідно від якості інформації, яка надається керівництву, залежить не лише подальший вектор фінансової діяльності підприємства, а й загалом його розвиток.

Впровадження системи фінансового контролінгу в систему фінансово менеджменту агропромислового підприємства можна значним чином спростити через чітку організацію процесу обігу інформаційних ресурсів у межах такого підприємства, які стосуються саме фінансових аспектів його функціонування. Серед основних причин впровадження системи фінансового контролінгу в роботу агропромислового підприємства можна виокремити такі (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Причини впровадження системи фінансового контролінгу в роботу агропромислового підприємства

Джерело: [140, с. 55; 61; 115].

Побудова системи фінансового контролінгу передусім позитивно впливає на якість управлінської інформації, яка формується в межах підприємства й надається його керівникам, окремим структурним підрозділам. Побудова ефективної системи інформаційного обміну щодо внутрішніх процесів дозволяє більш ефективно та гармонійно поєднувати роботу таких підрозділів, особливо тих з них, які розміщені в різних населених пунктах, на різних територіях. Доречно зауважує В. Величкін, що «впровадження інформаційних технологій при управлінні оборотними активами аграрного підприємства дозволяє значно підвищити ефективність фінансових процесів, забезпечити їхню прозорість і оптимізувати використання ресурсів. Зокрема, завдяки автоматизації розрахунків і оперативному моніторингу грошових потоків підприємства отримують можливість швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, вчасно планувати закупівлі та розподіл ресурсів, знижувати ризики касових розривів і втрат» [21].

Враховуючи окреслене, можемо констатувати, що загалом фінансовий контролінг агропромислового підприємства можна розглядати як складову системи фінансового менеджменту підприємства, що займається сільськогосподарською діяльністю та виробництвом агропромислової продукції, яка спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами його стратегічного розвитку на основі організації ефективно функціонуючої системи збору, аналізу, обробки інформаційних ресурсів, які характеризують результати управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями такого підприємства.

На рис. 1.4 представлено схему системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства. Розглянемо базові теоретико-методологічні засади формування і функціонування окресленої системи.

Система фінансового контролінгу агропромислового підприємства являє собою сукупність базових компонентів, насамперед серед них можна виокремити структурні підрозділи агропромислового підприємства, які, взаємодіючи між собою, формують інформаційний простір, тобто

створюють, акумулюють, використовують, обмінюються різними інформаційними ресурсами для підтримки власної діяльності.

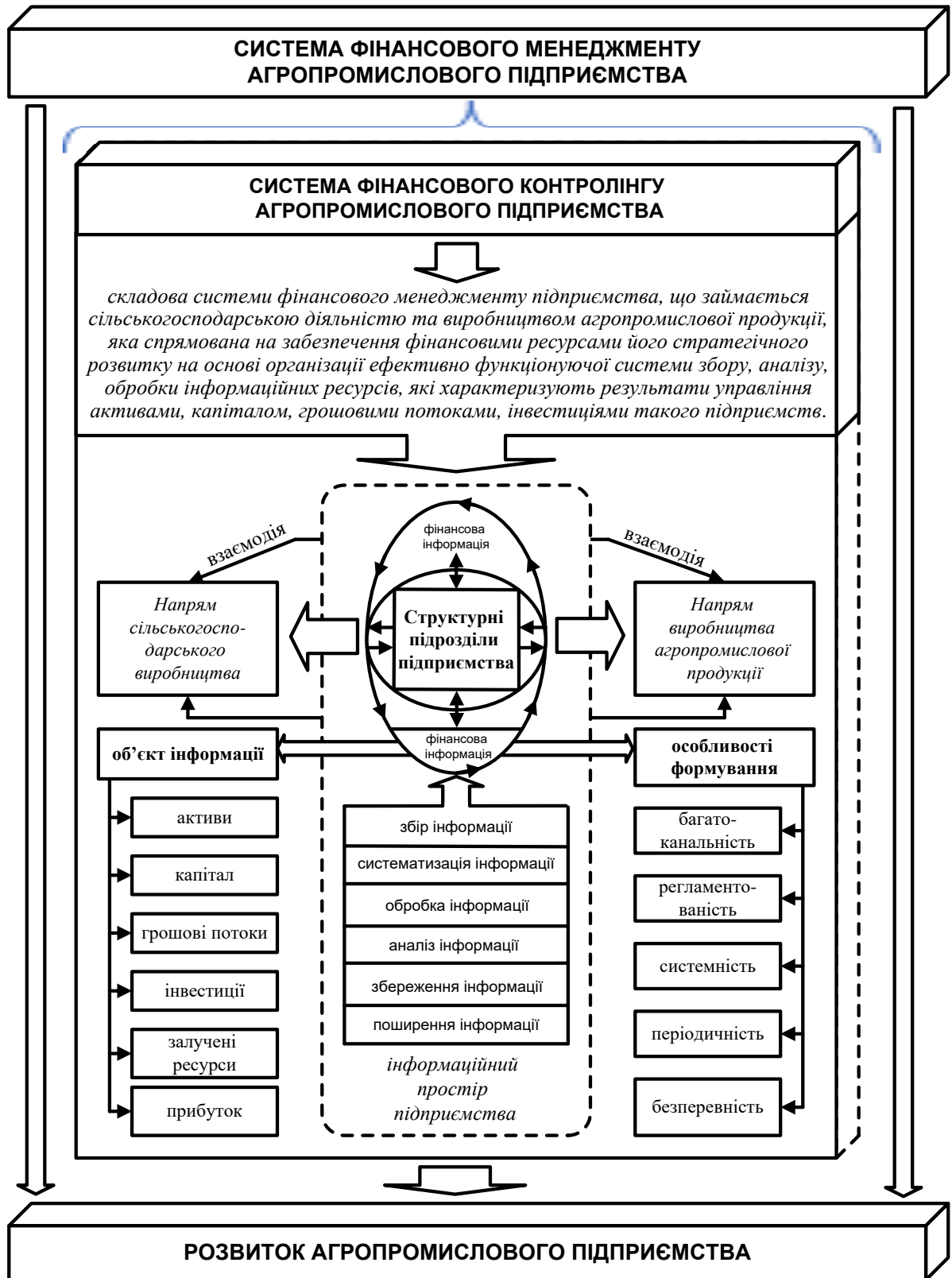


Рис. 1.4 – Система фінансового контролінгу агропромислового підприємства

Джерело: складено авторами з урахуванням [8; 61, с. 295-297; 225, с. 271; 172, с. 31-33; 221; 197; 198; 194].

Система фінансового контролінгу агропромислового підприємства є невід'ємною складовою системи його фінансового менеджменту і її роль полягає у формуванні правильної та необхідної інформації для ухвалення управлінських рішень керівниками структурних підрозділів, топменеджерами агропромислового підприємства. Специфікою її є те, що агропромислове підприємство, як зазначалося вище, являє собою економічний суб'єкт, який здійснює значну кількість різних видів економічної діяльності, які за своїм змістом не завжди є однорідними та схожим. З одного боку, таке підприємство займається вирощуванням сільськогосподарської продукції, а з іншого – виробництвом промислових товарів, продуктів. Відповідно, кожний із цих напрямів для його здійснення потребує ухвалення складних управлінських рішень, які можуть здійснюватися лише через детальний аналіз інформації про окремі бізнес-процеси.

Система фінансового контролінгу є невід'ємною складовою системи контролінгу агропромислового підприємства, проте у своїй структурі й меті функціонування фокусується виключно на аналізі таких об'єктів інформації: дані про активи, капітал агропромислового підприємства здійснені інвестиції, залучені кредитні ресурси, обсяг прибутку, рух грошових потоків, вартість агропромислового підприємства.

У будь-якому випадку функціонування системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства здійснюється через формування складного інформаційного простору, у межах якого відбувається створення, обіг, акумулювання та використання фінансової інформації про основні аспекти його господарської діяльності.

Система фінансового контролінгу агропромислового підприємства взаємодіє з іншими складовими такого підприємства, передусім із системою виробництва, системами маркетингу, логістики, управління кадровими ресурсами, оскільки їх функціонування також полягає у використанні фінансових ресурсів. Проте насамперед така система формується з метою комплексного акумулювання всієї інформації про фінансову діяльність

агропромислового підприємства, окремих напрямів його діяльності, починаючи від купівлі сировини, необхідних комплектуючих, матеріалів, до аналізу отриманих прибутків, доходів, якісних показників функціонування.

Функціонування системи фінансового контролінгу також спрямована не лише на аналіз показника прибутку через постійний контроль доходів, витрат агропромислового підприємства, використання наявних ресурсів, але і значним чином полягає в підтримці фінансової стабільності такого суб'єкта, що дає змогу йому формувати стабільні умови для довгострокового розвитку й безпосередньо така система дозволяє оперативніше й ефективніше управляти фінансовими ризиками, наявність яких впливає на різні напрями діяльності будь-якого агропромислового підприємства.

Якщо говорити про зовнішні взаємозв'язки системи фінансового контролінгу, то безпосередньо на її функціонування здійснюють вплив класичні економічні, політичні, соціальні, фінансові чинники. Такі фактори впливають загалом на функціонування агропромислового підприємства та системи його фінансового менеджменту.

Розглянемо особливості функціонування системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства:

- необхідність акумулювання інформації про окремі напрями економічної діяльності підприємства, що вимагає використання сукупності інструментів для збору, аналізу такої інформації. Фінансовий контролінг забезпечує постійний моніторинг ключових показників рентабельності, ліквідності та витрат, що сприяє ефективному управлінню фінансовими потоками та інвестиціями [125, с. 198];

- важливу роль у такій системі відіграє професіоналізм працівників, спеціалістів, які відповідають за організацію та підтримку системи інформаційного забезпечення розвитку підприємства;

- важливим для забезпечення надійності такої системи є розробка та постійне вдосконалення відповідного методичного забезпечення, яке необхідне для регламентації процесу обігу інформації на підприємстві, її аналізу, обробки, підготовки звітів для різних керівників;

- ефективна система може функціонувати лише при гармонійній взаємодії всіх структурних підрозділів, які залучені до здійснення фінансової діяльності підприємства;

- система потребує постійної підтримки, удосконалення, перегляду встановлених принципів з метою підвищення ефективності її роботи; це позитивно впливає на якість управлінських рішень і загалом на функціонування системи фінансового менеджменту.

При цьому досить дискусійними залишаються питання обґрунтування ролі фінансового контролінгу у функціонуванні системи фінансового менеджменту агропромислового підприємства. У невеликих за масштабом діяльності таких підприємств, які не можна віднести до агрохолдингів, і які спеціалізуються на виробництві невеликої кількості товарів, продукції, як правило функції фінансового контролінгу інкорпоративовані в систему фінансового менеджменту й фінансовий директор, який відповідальний за управління фінансовою діяльністю, одночасно забезпечує управління процесами акумулювання, аналізу, перевірки фінансової інформації про роботи підприємства. Проте в багатoproфільних агропромислових підприємствах обсяги фінансової інформації є значними, існує також значна кількість напрямів господарської діяльності, що ускладнює в межах системи фінансового менеджменту, у якій відбувається ухвалення управлінських рішень, здійснення функцій щодо управління інформаційними ресурсами. Саме тому у великих агропромислових підприємствах доцільно систему фінансового контролінгу виокремлювати в окремий напрям функціонування системи фінансового менеджменту, яка фокусується передусім на роботу з фінансовою інформацією, забезпечення дієвості механізмів її збору, акумулювання, створення внутрішніх звітів для використання у роботі топменеджментом, керівниками структурних підрозділів, власниками. Це в подальшому дає змогу через використання інструментів фінансового менеджменту розробляти нові плани, сценарії, стратегії щодо подальшого розвитку агропромислового підприємства, аналізувати його фінансовий потенціал, досліджувати можливості подальшого розвитку з урахуванням внутрішніх та зовнішніх викликів.

На рис. 1.5 представлено концептуальну модель обґрунтування ролі фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту.

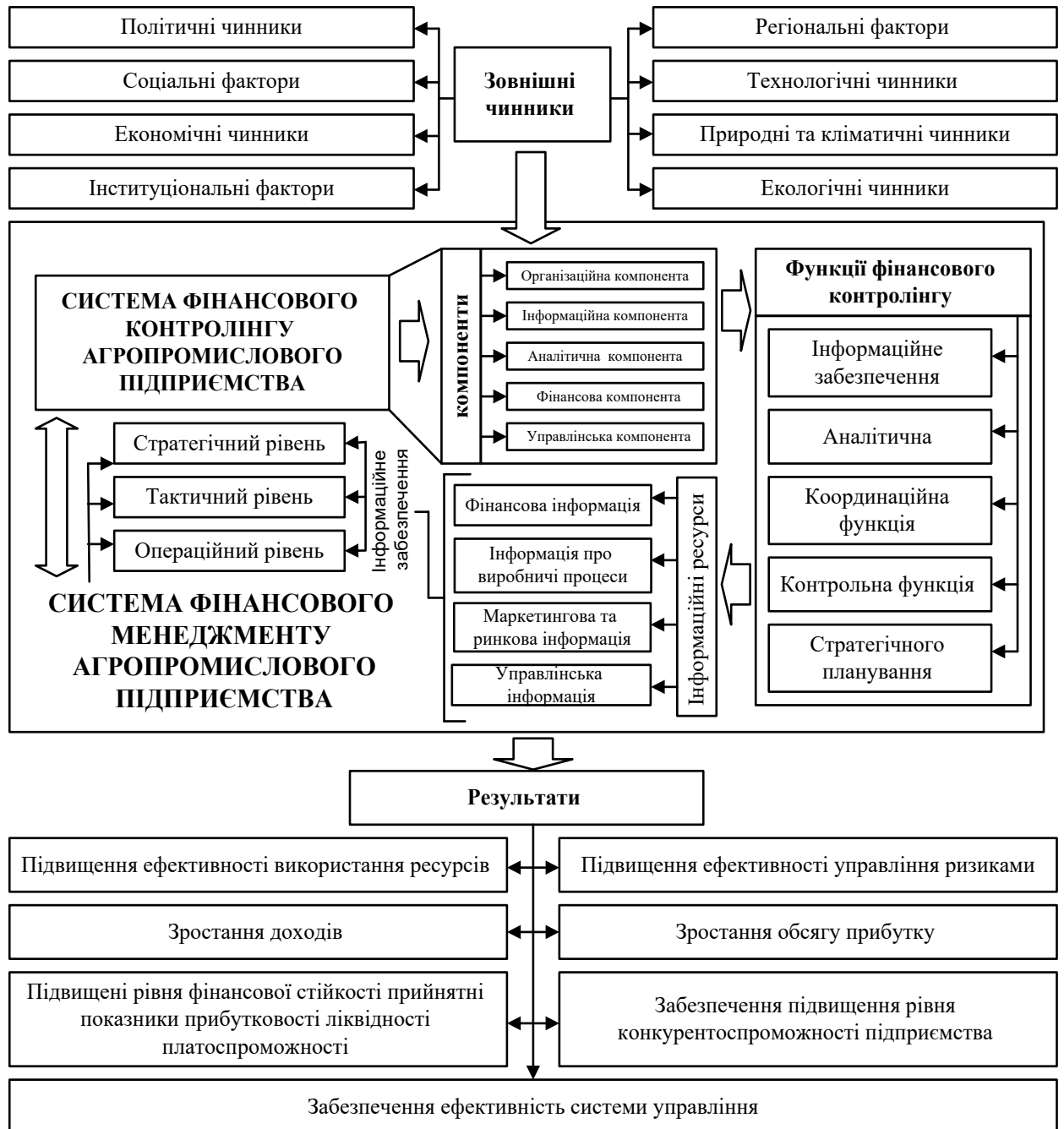


Рис. 1.5 – Роль фінансового контролінгу у функціонуванні системи фінансового менеджменту агропромислових підприємств

Джерело: складено автором з урахуванням [66; 91; 106; 119; 179].

Аналізуючи взаємозв'язок між системою фінансового контролінгу та системою фінансового менеджменту агропромислового підприємства, можна виокремити такі особливості:

- система фінансового контролінгу виконує функції акумулювання, обліку, аналізу фінансової інформації, її перевірки та контролю за правильністю підготовки, що в подальшому дає змогу ухвалювати комплексні виважені управлінські рішення в межах системи фінансового менеджменту;

- система фінансового контролінгу об'єднує різну інформацію, яка надходить від різних структурних підрозділів агропромислового підприємства, що можуть територіально розміщуватися далеко один від одного, виконувати абсолютно різні функції, наприклад маркетингову, логістичну діяльність, продаж товарів. Також агропромислове підприємство взаємодіє з іншими суб'єктами економіки, сплачує податки, залучає фінансові ресурси для власної діяльності. Усе це формує обсяги інформаційних ресурсів, які через використання інструментів фінансового контролінгу дозволяють ефективно структурувати й надавати необхідну інформацію керівництву для прийняття управлінських рішень;

- система фінансового контролінгу формує аналітичну інформацію для подальшого використання різних інструментів фінансового менеджменту, включаючи сценарний аналіз, стратегічне планування, стратегічний контролінг, що забезпечує дієвість побудованої системи фінансового менеджменту агропромислового підприємства;

- система фінансового контролінгу відіграє важливу роль у процесах прогнозування, моделювання можливих сценаріїв фінансового стану агропромислового підприємства, дослідження факторів, які можуть впливати на планові показники прибутку, обсяги реалізації, операційні витрати;

- система фінансового контролінгу сприяє інформаційному забезпеченню підтримки фінансової стабільності агропромислового підприємства, особливо в частині здійснення управління ліквідністю, платоспроможністю, кредитоспроможністю;

- система фінансового контролінгу відіграє важливу роль в оцінці витрат агропромислового підприємства, їх прогнозуванні, більш детальному

аналізі. Поєднання однакових статей витрат може здійснюватися в межах функціонування різних структурних підрозділів. Це дає можливість виявляти можливі резерви зменшення таких витрат, змінювати підходи до роботи з дебіторською заборгованістю, взаємодіючи з іншими контрагентами, які залучаються до постачання сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання, які необхідні для стабільної економічної діяльності;

– система фінансового контролінгу сприяє підвищенню прозорості руху фінансових ресурсів у межах агропромислового підприємства, чіткою стає схема формування витрат, доходів у різних напрямках господарської діяльності, що дає можливість ухвалювати рішення щодо оптимізації витрат, стимулювання більш швидкого розвитку окремих напрямів функціонування, загалом розширення бізнесу;

– система фінансового контролінгу насамперед сфокусована на процесах, що пов'язані з обігом та використанням інформаційних ресурсів, які виникають у межах агропромислового підприємства. Це дає змогу на основі використання потенціалу інформаційних технологій в автоматичному режимі виявляти майбутні ризики, що можуть виникати, якщо не приймати вчасно необхідні управлінські рішення для унеможливлення їх настання. Тобто ця система дає змогу виявляти потенційні загрози на основі детального аналізу всієї інформації про роботу агропромислового підприємства, його зовнішнє середовище;

– детальний аналіз інформаційних ресурсів про роботу агропромислового підприємства дає змогу в межах системи фінансового контролінгу побудувати ефективні механізми оцінки результативності господарської діяльності, ефективності роботи окремих структурних підрозділів. Це позитивно впливає на показники рентабельності, формує певний рівень гнучкості та адаптивності підприємства до ринкових тенденцій, підтримки його позицій на різних ринках товарів;

– система фінансового контролінгу підвищує можливості використання наявного економічного фінансового потенціалу підприємства через аналіз активів, які не використовуються раціонально, визначати інші нові напрями, де агропромислове підприємство може формувати додаткові доходи, не витрачаючи значних ресурсів для їх організації. Тобто в межах такої системи відбувається формування інформації для прийняття в межах системи фінансового менеджменту більш зважених рішень щодо управління активами агропромислового підприємства;

– система фінансового контролінгу агропромислового підприємства через свою здатність підвищувати рівень прозорості руху фінансових ресурсів також дає змогу й підвищити рівень внутрішньої фінансової дисципліни, чітко визначати відповідальність керівників структурних підрозділів за використання фінансових коштів, виокремлювати основні центри формування доходів, здійснення витрат, що дає змогу приймати обдумані стратегічні рішення щодо подальших векторів розвитку підприємства;

– система фінансового контролінгу може відігравати вагомий роль у процесах збору зовнішньої інформації про розвиток фінансових ринків, окремих сегментів ринку фінансових послуг, що дає змогу більш ефективно аналізувати можливості залучення додаткових кредитних, інвестиційних ресурсів, досліджувати фінансовий стан конкурентів, їхні підходи до формування і реалізації власних фінансових стратегій, використання доступних фінансових ресурсів. Це, в підсумку, дозволяє побудувати більш дієву систему використання фінансових ресурсів, враховуючи досвід інших суб'єктів господарювання, власного внутрішнього фінансового потенціалу [14; 22; 26; 119; 179; 183].

Таким чином, можемо констатувати, що в сучасних умовах роботи агропромислових підприємств система фінансового контролінгу стає невід'ємною складовою функціонування і забезпечення ефективності системи фінансового менеджменту. Якщо в межах системи управління таким

підприємством відбувається прийняття рішень щодо фінансової діяльності, тобто використання фінансових ресурсів, то в межах системи фінансового контролінгу відбувається аналіз інформації для ухвалення таких рішень, тобто відбувається створення підстав для прийняття різних сценаріїв використання власних, запозичених коштів агропромислових підприємств. Саме така роль системи фінансового контролінгу в механізмі управління зазначеними суб'єктами зумовлює важливість забезпечення ефективності її функціонування, пошуку нових напрямів, інструментів її розвитку, можливостей адаптації до загальної фінансової і корпоративної стратегії агропромислового підприємств.

Отже, у межах поточного підрозділу дисертаційної роботи увага була сфокусована на обґрунтуванні сутності системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств, опису структури такої системи, особливостей її функціонування та описано її роль у розвитку системи фінансового менеджменту. Встановлено, що система фінансового контролінгу в сучасних умовах є невід'ємною складовою функціонування загальної системи управління і дає змогу керівникам, власникам агропромислових підприємств приймати зважені та обґрунтовані рішення щодо подальшого їхнього розвитку, особливо в частині управління фінансовими ресурсами.

Проте сучасні виклики формують і нові вимоги до функціонування системи фінансового контролінгу, у тому числі й у діяльності агропромислових підприємств. Цифрові технології значним чином відкривають нові можливості роботи з інформаційними ресурсами підприємств, автоматизувати їх та глибше аналізувати з метою пошуку нових рішень для забезпечення стабільного функціонування економічних суб'єктів. Саме особливості трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах становлення цифрової економіки будуть розглянуті в наступному підрозділі дисертації.

1.3. Особливості формування та функціонування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки

Розвиток промисловості відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні економічного розвитку будь-якої сучасної держави. Досвід розвинених країн засвідчує, що без створення міцної промислової основи створити умови для значного розвитку національної економіки неможливо. Промисловість є флагманом інноваційного розвитку, центром створення інноваційних продуктів, формує умови для інноваційного оновлення національного господарства і фактично стимулює розвиток інших, суміжних галузей економіки. Саме тому питання формування сприятливих умов для розвитку промислових підприємств є актуальними й постійно перебувають у фокусі вчених різних країн.

Важливу роль в економічному розвитку України відіграють і агропромислові підприємства, оскільки аграрна сфера сьогодні активно розвивається, враховуючи кліматичні, природні ресурси та історичний досвід ведення сільського господарства в країні.

У сучасних умовах агропромислові підприємства розвиваються під впливом значної кількості чинників, серед яких помітну роль починає відігравати цифровізація. Реальність засвідчує, що сьогодні ці економічні суб'єкти вже повинні враховувати потенціал цифрових технологій у своїй діяльності, впроваджувати механізми створення та адаптації зазначених технологій. Це своєю чергою стає важливим і для забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств на світових ринках товарів та послуг в умовах становлення цифрової економіки.

Темпи розробки та використання цифрових технологій у всьому світі зростають досить швидко. Так, за даними, які представлені на рис. 1.6, до 2033 року ринок цифровізації збільшиться вдвічі. Це лише засвідчує, що в майбутньому темпи залучення економічних суб'єктів до цифрового світу

будуть лише прискорюватися, а використання цифрових технологій однозначно стає безальтернативним для забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку.

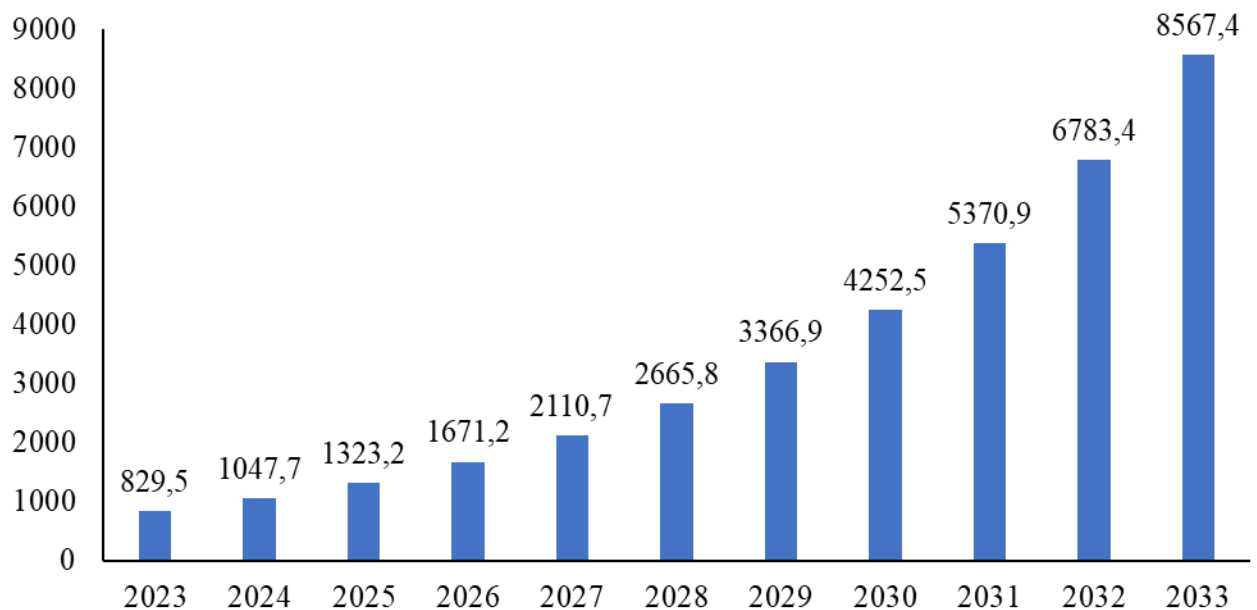


Рис. 1.6 – Глобальний ринок цифрової трансформації, млрд дол. США

Джерело: [237].

Цифровізація вже є об'єктивним процесом, який відбувається, незважаючи на певні обмеження з боку органів державної влади, небажання економічних суб'єктів долучатися до цифрового світу. Знову ж досвід використання цифрових технологій агропромисловими підприємствами засвідчує їхню важливість не лише для забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності цих суб'єктів господарювання, але і створення нових інноваційних продуктів, технологій, які в подальшому дозволяють розвивати агропромисловим підприємствам власну діяльність, розробляти нові підходи до створення та продажу товарів. Зазначене окреслює важливість використання потенціалу сучасних інформаційно-комунікаційних технологій агропромисловими підприємствами з метою формування умов для їхнього інноваційного розвитку й забезпечення конкурентоспроможності в різних напрямках діяльності.

Важливим також є проникнення цифрових технологій у сферу управління агропромисловими підприємствами, включаючи їхню фінансову діяльність. Особливо помітну роль ці технології починають відігравати у сфері акумулювання та обробки інформації для ухвалення управлінських рішень. У цьому контексті значних змін зазнає система фінансового контролінгу зазначених підприємств, функціонування якої безпосередньо пов'язане з обробкою значних обсягів даних про їхню економічну діяльність. Відповідно, окреслене актуалізує проведення додаткових досліджень у напрямку обґрунтування впливу цифровізації на роботу зазначеної системи, поглиблення теоретичних положень щодо опису наслідків цифрової трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств у сучасних умовах. Ці питання будуть розкриті в поточному підрозділі дисертації.

Інноваційний розвиток агропромислових підприємств є основою для їхнього стабільного функціонування. Створення нових продуктів, інновацій дозволяють постійно розвиватися цим економічним суб'єктом, розширювати власну діяльність. Цілком зрозуміло, що для цього ці суб'єкти господарювання повинні постійно шукати джерела фінансових ресурсів для забезпечення власної модернізації, удосконалення виробничих процесів, системи управління на підприємствах. Саме тому для промислових підприємств питання забезпечення власного інноваційно-інвестиційного розвитку завжди є актуальними й постійно перебувають у фокусі уваги їхніх власників і керівників.

При цьому вже давно доведено вченими й історичним досвідом функціонування агропромислових підприємств, що саме інноваційна діяльність є обов'язковим елементом і невід'ємною складовою забезпечення стабільного розвитку цих суб'єктів підприємницької діяльності, їхньої конкурентоспроможності. Відповідно для власного виживання у висококонкурентному середовищі в переважній більшості випадків у

ринковій економіці агропромислові підприємства зобов'язані займатися інноваційною діяльністю або залучати готові інноваційні рішення у власну роботу для підвищення ефективності власного функціонування, оптимізації витрат, забезпечення раціонального використання ресурсів. Сучасні цифрові технології лише дозволяють отримати нові стимули до технологічної модернізації зазначених суб'єктів господарювання.

Розглянемо детальніше сутність та особливості інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів господарювання, що є важливим з позиції конкретизації наслідків впливу цифровізації на роботу агропромислових підприємств, фінансування залучення цифрових технологій. Зазначимо, що в науковій літературі сьогодні дедалі доцільніше використовувати категорію «інноваційно-інвестиційний розвиток», оскільки цифрова трансформація агропромислових підприємств, їхніх систем інформаційного менеджменту пов'язана не лише з використанням цифрових технологій у виробничій діяльності, але й вимагає пошуку інвестиційних ресурсів для фінансування такої трансформації.

Взагалі інноваційно-інвестиційний розвиток можна охарактеризувати як процес якісних змін у функціонуванні економічної системи, які пов'язані з впровадженням нових технологій, змін та підходів у виробництво, управління та стимулювання господарської діяльності, і здійснені на основі пошуку і залучення інвестиційних ресурсів у достатньому обсязі для забезпечення такого розвитку в довгостроковій перспективі.

Для інноваційно-інвестиційного розвитку притаманними є свої особливості, які відрізняють цей вид економічного розвитку від інших. Їхня сукупність представлена на рис. 1.7.

Таким чином, можемо констатувати, що в сучасних умовах інноваційно-інвестиційний розвиток економічних систем пов'язаний із розробкою та впровадженням нових технологій, інновацій у всі складові функціонування промислового підприємства, окремих економічних систем різних рівнів та

масштабів. Цілком зрозуміло, що забезпечити такий розвиток можливо лише за наявності сприятливих умов для розробки зазначених технологій, підтримки їхніх розробників, залучення сучасних інформаційних інновацій.

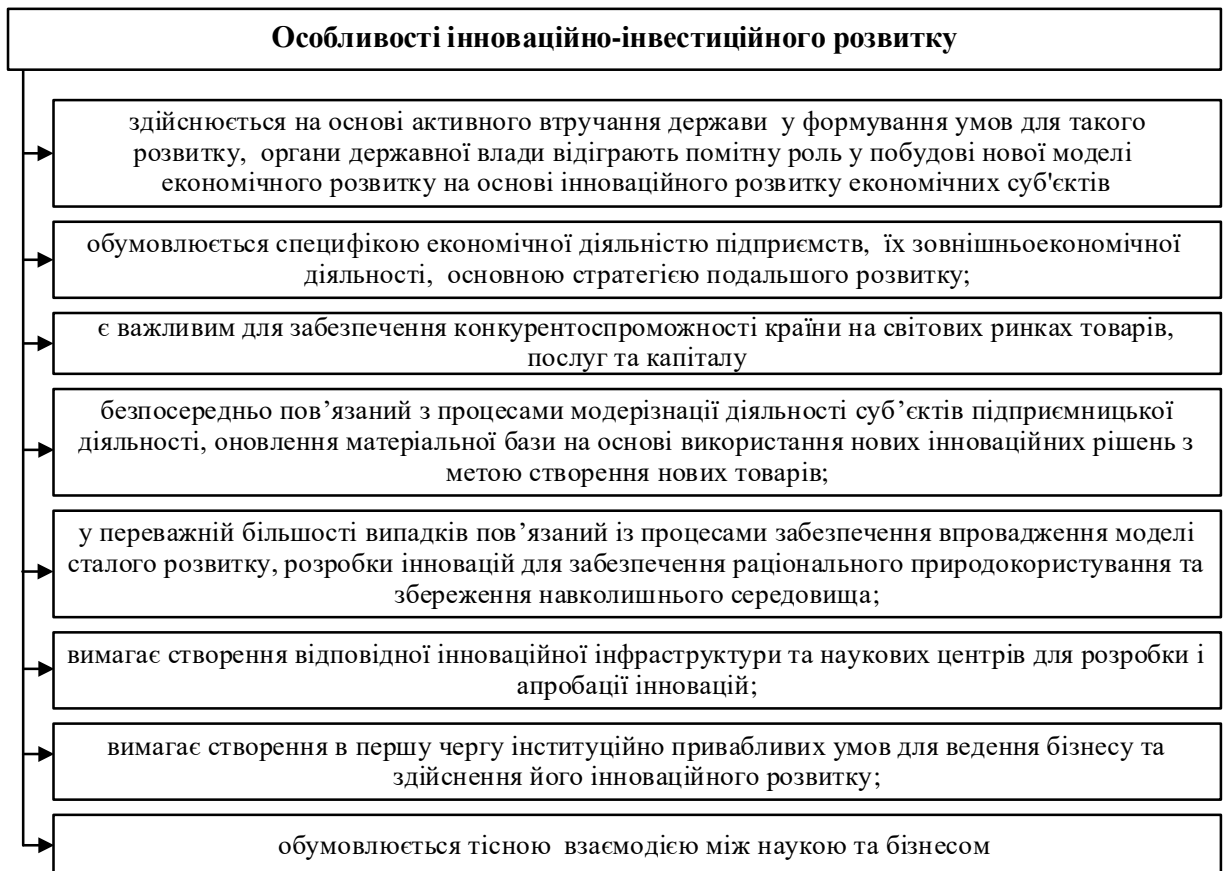


Рис. 1.7 – Особливості інноваційно-інвестиційного розвитку

Джерело: [238; 195].

Дослідження впливу цифрових технологій на функціонування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств доцільно провести через аналіз результатів впливу цифровізації загалом на функціонування промислових підприємств, з огляду на специфіку їхньої економічної діяльності як суб'єктів господарювання, так і на діяльність аграрних підприємств. Розуміння специфічних рис цифрової трансформації, її наслідків для окреслених груп економічних суб'єктів дає змогу зрозуміти особливості функціонування саме агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки, що є особливо важливо для забезпечення їхнього інноваційного розвитку.

Таким чином, до специфічних рис інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств можна віднести такі:

- необхідність постійно інвестувати ресурси в підтримку та розвиток виробництва, здійснювати інвестиції у проведення досліджень;
- необхідність організації процесу розробки та впровадження інновацій у діяльність промислового підприємства, їх імпорту з метою використання для підвищення якості товарів, послуг;
- інноваційно-інвестиційний розвиток значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності промислового підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках товарів і послуг;
- необхідність врахування значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на діяльність промислового підприємства, його можливості залучати інвестиції на зовнішніх ринках, реалізовувати власні товари в різні країни, забезпечувати співпрацю з іншими промисловими підприємствами, державними підприємствами в частині розробки інноваційних технологій;
- важливість для розвитку промислових підприємств наявність у країні ефективної державної промислової політики, впровадження якої дозволяє стимулювати розвиток високоінноваційних підприємств, забезпечити високий рівень конкурентоспроможності;
- важливу роль в інноваційно-інвестиційному розвитку будь-якого промислового підприємства відіграє його репутація, залученість до реалізації соціальних та екологічних проєктів, наявність сертифікатів якості продукції, управління, що також вимагає організації управління власним брендом, репутацією;
- інноваційно-інвестиційний розвиток промислового підприємства пов'язаний із сукупністю значних ризиків господарської діяльності, оцінка і врахування яких є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства;

- для впровадження моделі інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства важливим є наявність реалістичної стратегії такого розвитку, відповідного плану дій щодо досягнення основних її цілей;

- необхідність постійного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду розробки і впровадження дієвих практик підвищення рівня конкурентоспроможності, аналізу досвіду інших суб'єктів господарювання щодо використання різних типів інновацій;

- забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку вимагає значних інвестиційних ресурсів і зрозуміло, що запровадити одночасно значну кількість різних інновацій досить складно, що вимагає наявності певного плану модернізації як виробництва, так і системи управління промисловим підприємством;

- інноваційно-інвестиційний розвиток промислового підприємства в першу чергу пов'язаний із реалізацією довгострокових проєктів, які вимагають значних фінансових ресурсів і дозволяють забезпечити підвищення ефективності саме в довгостроковій перспективі;

- для поступового впровадження моделі інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємству інколи доцільно кооперувати свої зусилля з такими ж підприємствами, створювати спільні підприємства з метою розробки складних і дороговартісних інновацій, насамперед у виробничій сфері;

- забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства також вимагає побудови системи відносин із науковими установами, закладами вищої освіти з метою проведення спільних досліджень, здійснення практичної апробації результатів таких досліджень, взяття участі у підготовці майбутніх фахівців [195; 219; 231].

Для інноваційно-інвестиційного розвитку промислового підприємства питання постійної модернізації власної діяльності завжди залишаються актуальними. Важливим є постійний пошук нових інновацій, впровадження яких дало б можливість підприємству підвищити рівень

конкурентоспроможності, розширити ринки збуту, досягти нових успіхів в окремих нішах. У сучасному світі зазначеного не можна досягти, не використовуючи потенціал цифрових технологій.

У порівнянні з інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств для аграрних суб'єктів господарювання є притаманними власні особливості забезпечення стабільності такого розвитку, а саме:

- тривалість розробки інновації, їх впровадження в роботу аграрних підприємств пов'язано з необхідністю залучення спеціалістів у сфері біотехнологій, ветеринарії, точного землеробства, генетики та інших;

- ефективність інноваційно-інвестиційного розвитку значним чином визначається кліматичними, природними умовами, що відрізняє такий розвиток аграрних підприємств від промислових;

- складність прогнозування природних кліматичних умов також формує і спектр різних ризиків, у тому числі економічних, фінансових, які притаманні саме аграрним підприємствам і можуть стримувати їхній інноваційно-інвестиційний розвиток;

- інноваційно-інвестиційний розвиток вимагає довгострокових фінансових ресурсів для впровадження інноваційних проєктів, які б підвищували ефективність роботи аграрних підприємств, якість їхньої продукції;

- інвестування коштів в інноваційний розвиток аграрних підприємств супроводжується досить довгостроковим періодом їх окупності, що безпосередньо визначається тривалим виробничим циклом на відміну від промислових підприємств;

- забезпечити системний інноваційно-інвестиційний розвиток у всіх напрямках функціонування аграрного підприємства досить складно, враховуючи велику територію функціонування такого підприємства, вирощування різних культур, виробництво різних типів агропромислової продукції. Відповідно, аграрні підприємства передусім впроваджують

точково інноваційні технології в різні виробничі лінії, процеси з метою підвищення ефективності бізнесу;

– для кожного аграрного підприємства необхідно розробляти власну стратегію інноваційно-інвестиційного розвитку, враховуючи його наявний внутрішній потенціал, і, що найголовніше, природні, регіональні особливості, у яких таке підприємство функціонує та розвивається. Це безпосередньо впливає і на вибір інноваційних технологій, зокрема й цифрових інновацій, які доцільно використовувати в межах роботи різних аграрних підприємств;

– важливу роль у забезпеченні інноваційно-інвестиційного розвитку відіграє також інфраструктурне забезпечення аграрного підприємства, розвиток його логістичної, транспортної, складської інфраструктури, доступності портової, річкової, автомобільної інфраструктури;

– сучасний інноваційно-інвестиційний розвиток аграрних підприємств передбачає поглиблення взаємодії з іншими компаніями, установами, інколи конкурентами з метою підтримки належного розвитку необхідної для ведення господарської діяльності інфраструктури, розробки спільних цифрових рішень, які доцільно використовувати для підвищення продуктивності роботи, ефективності бізнесу;

– на відміну від промислових підприємств, органи державної влади відіграють важливу роль у створенні умов для інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств, формування у них необхідних фінансових ресурсів для впровадження інноваційних проєктів у власну діяльність;

– інноваційно-інвестиційний розвиток вимагає від аграрних підприємств одночасного розвитку біологічних, технологічних, екологічних, управлінських інновацій, що потребує наявності відповідного фінансового, інтелектуального, матеріального забезпечення. Досить часто аграрні підприємства залучають інноваційні розробки інших суб'єктів господарювання, які функціонують як у межах країни, так і за кордоном. Особливо це стосується різних типів сировини, насіння, добрив. Це

безпосередньо формує залежність діяльності підприємства від такої взаємодії і в підсумку визначає його інноваційний потенціал до розробки власних, адаптованих до діяльності, інноваційних змін. Враховуючи складність діяльності аграрних підприємств, їхню різноспрямованість підприємницької діяльності, забезпечити формування інновацій у всіх напрямках роботи таких підприємств у сучасних умовах досить складно. Саме тому аграрні підприємства застосовують диференційований підхід до використання вже наявних інновацій, рішень, які апробовані іншими аграрними підприємствами у своїй діяльності, адаптують їх під власне функціонування, формують умови для розробки нових інноваційних підходів, ідей для підвищення ефективності роботи [46; 59; 108; 113; 154; 195; 233;].

Отже, інноваційно-інвестиційний розвиток аграрних підприємств значним чином відрізняється від специфіки такого розвитку, що характерна для промислових підприємств. Залежність аграрних підприємств від природних, кліматичних умов здійснює важливий вплив на процес інноваційної модернізації їхньої виробничої, управлінської діяльності. На відміну від промислових підприємств, аграрним досить складно прогнозувати власну діяльність через об'єктивну неспроможність врахувати всі природні, кліматичні фактори, які можуть впливати в подальшому на процес виробництва сільськогосподарської продукції. Це унеможливорює визначення обсягів майбутніх доходів, прибутку, що є особливо важливим для залучення інвестиційних ресурсів, розробки інноваційних проєктів.

Промислові та аграрні підприємства активно долучаються до розробки цифрових технологій з метою їх використання у власній діяльності, продажу іншим суб'єктам господарювання. У переважній більшості випадків вони залучають готові інформаційні інновації, фокусуючи власну увагу виключно на своїй виробничій діяльності. У кожному разі цифрові технології, як уже засвідчує досвід їх використання в діяльності цих економічних суб'єктів,

позитивно впливають на ефективність їхньої роботи. Результати опитування власників підприємств та їхніх керівників засвідчують це, оскільки використання таких технологій дійсно дозволяє отримати значні переваги та ефекти для бізнесу (рис. 1.8).

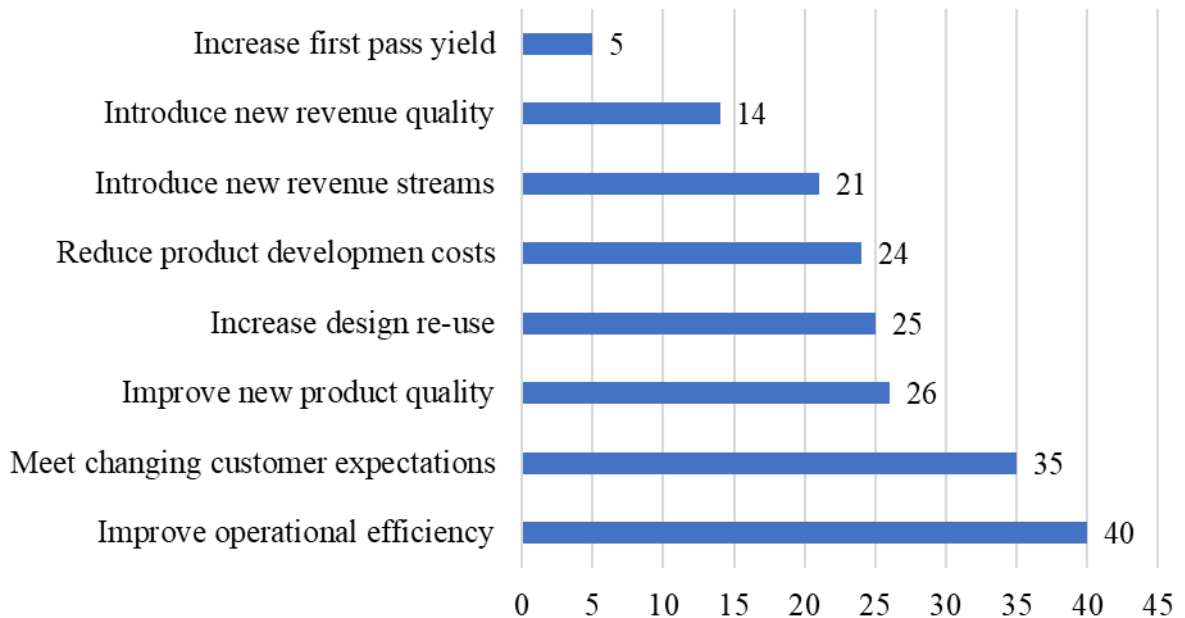


Рис. 1.8 – Основні переваги впровадження цифрової моделі розвитку підприємства

Джерело: [236].

Активний розвиток цифрової економіки у світі сформував нові виклики та завдання для промислових підприємств. Цифровізація все глибше проникає в господарську діяльність усіх економічних суб'єктів. Розглянемо детальніше сутність цифрової економіки та її сутнісні характеристики, наявність яких і визначає особливості впливу цифрових технологій на функціонування промислових та аграрних підприємств. Представимо декілька підходів науковців до розуміння сутності такого виду економіки:

1) цифрова економіка – система соціальних, культурних, економічних та технологічних відносин між державою, бізнесом та громадянами, що функціонує у глобальному інформаційному просторі, за допомогою широкого використання мережевих технологій, що генерує цифрові види та

форми виробництва та просування до споживача продукції та послуг, що призводять до безперервних інноваційних змін методів управління та технологій з метою підвищення ефективності соціально-економічних процесів [114, с. 409];

2) цифрова економіка – це діяльність, яка направлена на посилення впливу інноваційних цифрових технологій на певні ланки інформаційного, матеріального, фінансового, інтелектуального та сервісного потоків на засадах їх інтеграції в усі процеси діяльності підприємства та трансформації його бізнес-моделі [28, с. 14];

3) цифрова економіка – економічна діяльність, яка виникла лише завдяки новітнім цифровим технологіям та базується на використанні нових цифрових бізнес-моделей і у якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові [88, с. 39];

4) цифрова економіка – спосіб ведення господарської діяльності, що ґрунтується на використанні інформаційно-комунікативних технологій, цифровізації та обміні цифрових даних та характеризується мобільністю активів, функцій, персоналу, джерел отримання прибутку, орієнтацією на використання та збір даних, участь користувачів у створенні даних та доданої вартості [175, с. 131];

5) цифрова економіка – автоматизоване управління господарством на основі передових інформаційних технологій; нові економічні відносини, що засновані на ефективному інформаційному управлінні системою виробництва в межах міста, регіону, країни, економічного союзу кількох держав [151, с. 134];

Таким чином, аналізуючи представлені вище наукові концепції до розуміння сутності цифрової економіки, можна зазначити, що цифрова економіка – це такий вид економічних відносин, розвиток яких зумовлюється створенням, удосконаленням цифрових технологій, що проникають у всі сфери та галузі господарства, забезпечують значне зростання ефективності

процесів створення, акумулювання, аналізу та обміну інформаційними ресурсами між основними суб'єктами економіки, поступово стають факторами виробництва та сприяють створенню доданої вартості.

Беззаперечно, у межах цифрової економіки вся сфера господарських відносин пов'язана з використанням потенціалу цифрових технологій, його поглибленням, застосуванням і удосконаленням інформаційних інновацій. Поступово традиційні моделі бізнес-діяльності трансформуються з урахуванням можливостей цифрових технологій, що дає змогу підвищити насамперед ефективність роботи суб'єктів господарювання.

У сучасних дослідженнях питання визначення сутності цифрової економіки є актуальним, і постійно проводяться нові дослідження для опису багатогранності цифрової економіки, багатоваріантних аспектів і наслідків застосування цифрових технологій фактично в усіх сферах функціонування сучасного суспільств. Проте передусім цифрові технології сьогодні активно використовуються саме у сфері економіки, що зумовлено значним їхнім потенціалом до підвищення результативності й ефективності бізнесу.

Використовуючи міждисциплінарний підхід, проведемо аналіз різних аспектів цифрової економіки як економічної категорії. Серед таких підходів передусім виокремимо наступні: економічний, інституціональний, поведінковий, технологічний, регуляторний, кібернетичний.

Економічний підхід – цифрова економіка є наступним етапом розбудови економічної системи, у якому цифрові технології виступають новими факторами виробництва, створюють умови для трансформації суб'єктів господарювання та підвищення ефективності їхньої роботи. Цифрова економіка є наслідком інформатизації та цифровізації економічної сфери суспільства, що стало можливим через створення нових технологічних, інформаційних рішень у частині управління економічними ресурсами, процесами та механізмами.

Інституціональний підхід – цифрова економіка є новим простором, у якому сформовані в результаті активного використання цифрових технологій

різними суб'єктами нові формальні, неформальні інститути, функціонування яких дозволяє формувати сприятливий простір для активного розвитку сучасних інформаційних інновацій з подальшим їхнім ефективним використанням у діяльності таких суб'єктів.

Поведінковий підхід – цифрова економіка є простором, у якому змінюється поведінка споживачів, виробників товарів, послуг, формуються нові взаємозв'язки між ними, створюються нові канали взаємодії між такими економічними суб'єктами, що в підсумку трансформує їхню сформовану економічну модель поведінки.

Технологічний підхід – цифрова економіка – це простір, у якому постійно розвиваються та удосконалюються цифрові технології для подальшого їхнього використання суб'єктами господарювання, формуються нові напрямки бізнес-діяльності, нові галузі національного господарства, у яких функціонують ІТ-компанії, технологічні кластери, котрі в процесі власної діяльності, взаємодії між собою, формують цифровий простір для розвитку економічних відносин.

Регуляторний підхід – цифрова економіка розглядається як простір взаємозв'язків між економічними суб'єктами, функціонування якого потребує розробки нових нормативно-правових положень для впливу на процес створення, використання, адаптації цифрових технологій зазначеними суб'єктами у своїй роботі з метою гарантування безпечності їхнього використання, забезпечення дотримання прав усіх учасників господарських відносин.

Кібернетичний підхід – цифрова економіка являє собою складну багатоструктуровану систему, яка в сучасних умовах розвивається в результаті впливу значної кількості різних цифрових технологій на різні господарські процеси, а саме виробництво, обмін, розподіл та споживання, що у підсумку дає змогу забезпечити динамічний розвиток такої системи і її адаптацію до нових технологічних трансформацій суспільства.

Відповідно враховуючи представлені підходи до трактування змісту категорії «цифрова економіка», визначимо її змістовні риси:

- зростання ролі інформації у всіх без винятку напрямках бізнес-діяльності економічного суб'єкта, включаючи виробництво, маркетинг, логістику, фінанси, кадрове забезпечення та загалом систему управління;
- зростання значних інвестицій у сферу інформаційних технологій, створення нових підприємств, які займаються виключно розробкою цифрових технологій, їх адаптацією до різних галузей і сфер національного господарства;
- зростання важливості функціонування цифрової інфраструктури для підтримки економічної діяльності суб'єктів господарювання, що вимагає зміни як регуляторного середовища для стимулювання її розвитку, так і залучення значних фінансових ресурсів;
- змінюються підходи до компетентностей працівників промислових підприємств, фінансових установ, що супроводжується необхідністю підвищення їхньої цифрової грамотності, наявністю відповідних цифрових компетентностей для роботи із сучасним технологічним обладнанням, використанням оновлених інформаційних технологій на основі цифрових інновацій;
- створення нових суб'єктів господарювання в межах національної економіки, а саме FinTech-компаній, інших ІТ-компаній, які спеціалізуються виключно на розробці цифрових рішень для функціонування суб'єктів господарювання в різних сферах національного господарства, цифрових платформ, сервісів, які прискорюють розвиток цифрової економіки;
- віртуалізація бізнес-діяльності та перехід значної кількості видів бізнесу виключно у цифровий простір;
- віртуалізація взаємодії між споживачами та виробниками товарів, послуг у процесі їх споживання та продажу;
- відбувається перегляд стратегії розвитку економічних суб'єктів у частині ведення бізнес-діяльності, що зумовлено об'єктивними факторами

необхідності врахування можливостей цифрових технологій у розвитку таких суб'єктів, поєднанням традиційної та цифрової моделі взаємодії з клієнтами;

- поглиблення глобалізаційних процесів, підвищення доступу економічних суб'єктів до ринків інших країн, закордонних виробників товарів, надання онлайн-послуг;

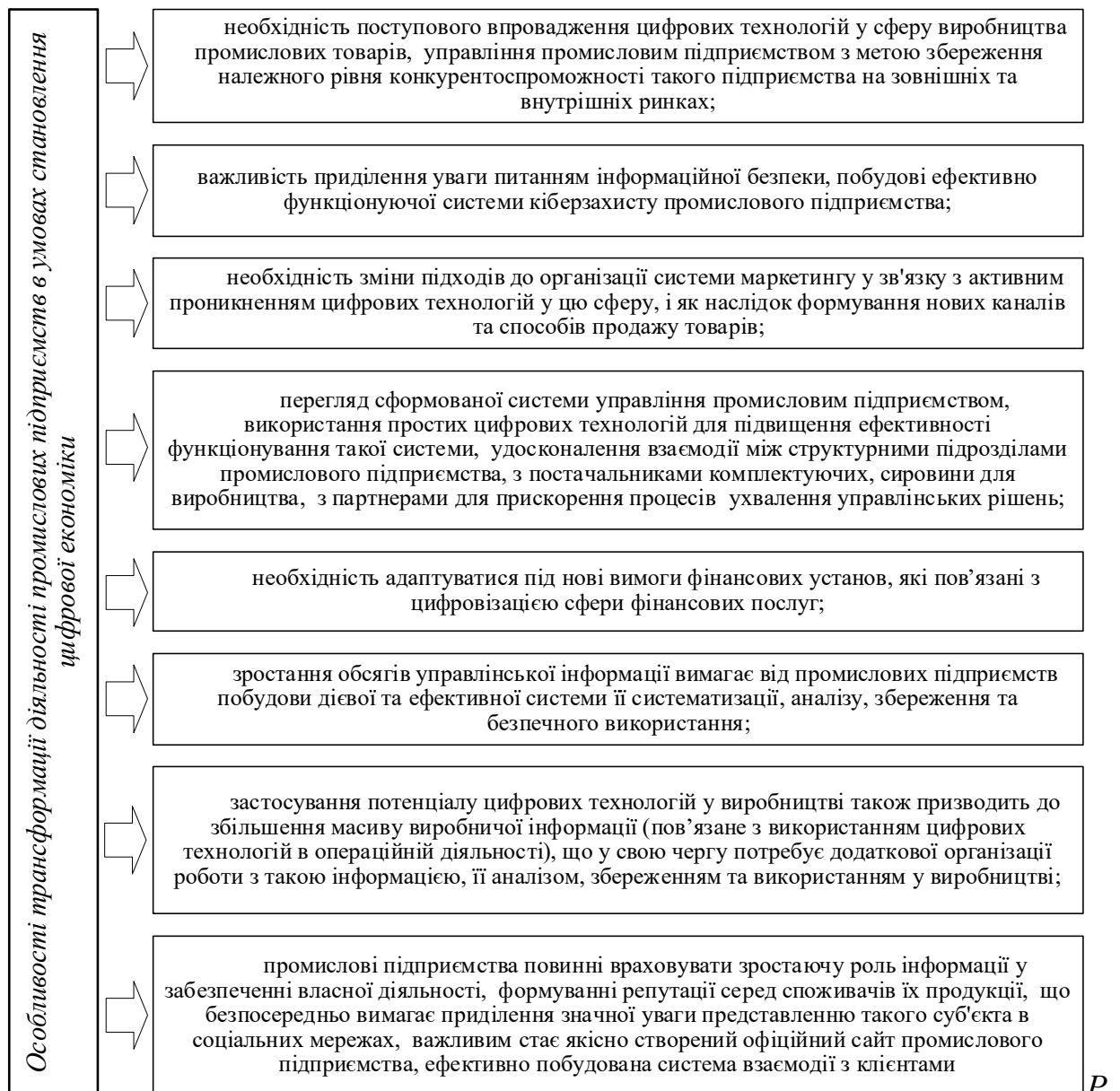
- значні темпи розвитку сфери кібербезпеки, ІТ-компаній і підприємств, які надають відповідні послуги у цій сфері;

- розвиток сфери електронного бізнесу, у тому числі й електронної комерції;

- значні темпи трансформації сфери фінансових послуг, перехід її у віртуальний простір, створення віртуальних банків та інших фінансових компаній, які надають свої послуги в режимі онлайн [28; 88; 114; 128; 148; 151; 161; 181].

Таким чином, для цифрової економіки притаманною є сукупність власних особливостей, які відрізняють її від традиційної моделі функціонування і розвитку економічних відносин. Звичайно, становлення цифрової економіки в сучасних умовах є об'єктивним процесом, що зумовлює необхідність перегляду економічними суб'єктами власних стратегій розвитку з метою адаптації їх до нових можливостей та викликів. Цифрові технології проникли вже в усі сфери суспільства, у тому числі й усі напрями господарської діяльності, проте темпи застосування таких технологій у зазначених сферах та галузях є різними, що зумовлено як особливостями економічної діяльності суб'єктів, так і їхніми можливостями до проведення цифрової трансформації.

Отже, можна констатувати, що в сучасних умовах проникнення цифрових технологій у сферу виробництва, фінансових послуг є досить глибоким, а отже, цифровізація стає одним із найбільших імпульсів до трансформації національного господарства. На рис. 1.9 наведено дані про вплив цифровізації саме на розвиток промислових підприємств.



ис. 1.9 – Особливості трансформації діяльності промислових підприємств в умовах становлення цифрової економіки

Джерело: складено автором.

Як уже зазначалося, насамперед специфіка функціонування аграрних підприємств полягає у вирощуванні сільськогосподарської продукції рослинницького, тваринницького походження. На відміну від агропромислових підприємств, аграрні підприємства фокусують увагу на процесах землеробства, тваринництва, і не фокусуються на процесах переробки цієї сировини з метою створення агропромислової продукції. Саме тому використання цифрових технологій у діяльності цих суб'єктів

господарювання пов'язано передусім із застосуванням їх у процесах виробництва сільськогосподарської продукції.

Відповідно, серед особливостей впливу цифрових технологій на діяльність аграрних підприємств можна виокремити такі:

- цифрові технології позитивно впливають на ефективність використання необхідних ресурсів, застосування GPS навігаторів, сенсорних механізмів, дронів дає змогу детальніше аналізувати всі процеси виробництва та більш раціонально використовувати необхідні для цього ресурси;

- цифрові технології дозволяють ефективніше аналізувати умови для діяльності аграрних підприємств, аналізувати якість ґрунтів, води, досліджувати кліматичні умови для вирощування різних культур, вивчати особливості кормів, температурні режими ферм, де відбувається вирощування тварин;

- цифрові технології дозволяють раціональніше планувати майбутні посівні компанії аналізувати доцільність вирощування тих або інших культур на різних територіях аграрних підприємств, що дає можливість забезпечити в подальшому більшу врожайність та ефективне використання земельних ресурсів;

- цифрові технології дають змогу підвищити ефективність використання аграрної техніки, іншого обладнання, яке використовується для збереження сільськогосподарської продукції, підтримки ефективної роботи фермерських господарств, що позитивно впливає на використання пального, електроенергії та інших необхідних ресурсів;

- цифрові технології дають змогу акумулювати інформацію про всі господарські процеси в режимі реального часу, отримувати постійно інформацію про їхній стан, виявляти проблеми, які виникають у процесі господарської діяльності в різних сферах функціонування на різних територіях, які обробляються аграрним підприємством;

- використання машинного навчання, робототехніки дозволяє значним чином спростити використання ручної роботи, підвищити ефективність використання інтелектуального капіталу працівників, швидкість прийняття управлінських рішень, їх децентралізацію з урахуванням доступності об'єктивних даних;

– цифрові технології дозволяють у режимі онлайн аналізувати світові тенденції на ринках сільськогосподарської продукції, досліджувати внутрішні процеси, роботу конкурентів, що є важливим для постійного аналізу власної конкурентоспроможності, оптимізації витрат, підвищення якості продукції з метою її реалізації на зовнішніх та внутрішньому ринках [17; 76; 81; 108; 109; 118; 205; 217]

Як промислові, так і аграрні підприємства у своїй роботі сьогодні використовують вже різні цифрові технології. Особливості застосування таких технологій зумовлені специфікою господарської діяльності зазначених підприємств. Досить часто сьогодні використовуються комбіновані цифрові технології. Також важливу роль промислові, аграрні підприємства приділяють автоматизованим процесам, використанню роботів, там, де це є доцільним з економічного погляду (рис. 1.10).

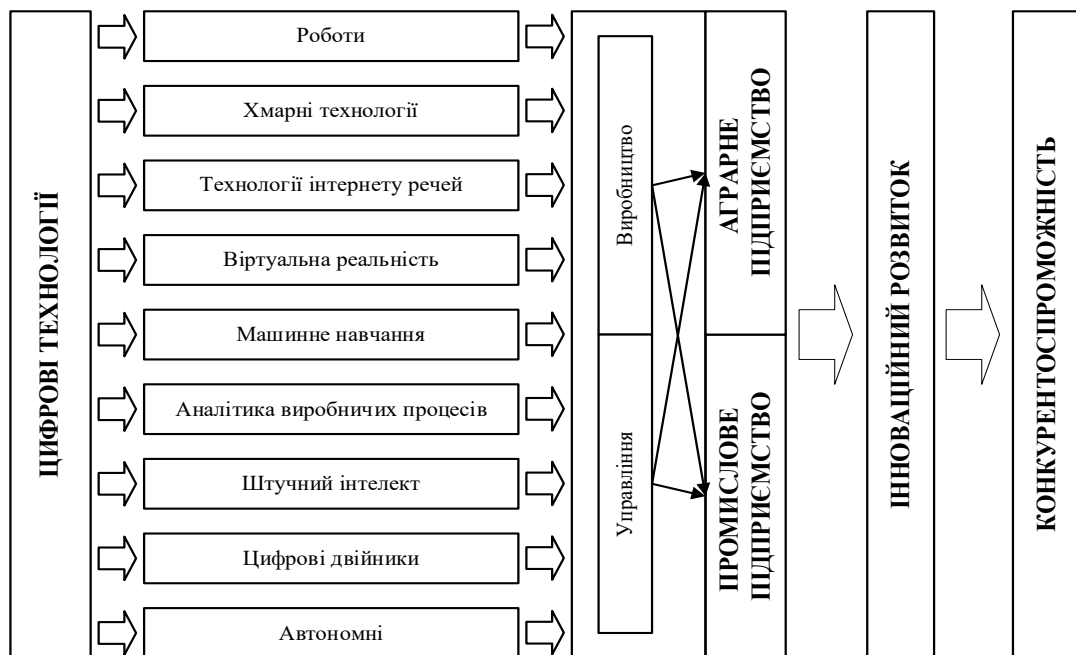


Рис. 1.10 – Цифрові технології, які використовуються промисловими та аграрними підприємствами у своїй діяльності

Джерело: [108; 205; 230; 236].

Таким чином, аналізуючи вищенаведені результати аналізу впливу цифровізації на діяльність промислових, аграрних підприємств, також обґрунтуємо й особливості цифрової трансформації агропромислових підприємств та її роль у їхньому інноваційному розвитку.

Як уже зазначалося, розвиток агропромислових підприємств у сучасних умовах пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій у власну діяльність для підвищення ефективності роботи, капіталізації цих підприємств. Інноваційний розвиток формується на основі використання зазначених технологій. Агропромислове підприємство за своєю сутністю є складним економічним суб'єктом, який у собі може поєднувати досить відмінні технологічні, організаційні процеси, що вимагають побудови дієвих систем управління, ухвалення раціональних рішень для забезпечення загального розвитку цих суб'єктів господарювання в довгостроковій перспективі. Можна стверджувати, що *інноваційний розвиток агропромислового підприємства* – це незворотний процес його модернізації, який супроводжується розробкою інноваційних технологій, продукції, використання яких дозволяє трансформувати усталену модель функціонування такого підприємства для підвищення якості використання необхідних для його роботи ресурсів, удосконалення системи управління операційними процесами, що в сукупності формує інноваційну основу для стабільного і якісного розвитку такого підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринках сільськогосподарської продукції, розширення виробничого потенціалу та підвищення рівня його капіталізації.

Забезпечення інноваційного розвитку агропромислового підприємства вимагає значних зусиль як від його власників, так і від керівників на всіх ланках управління, оскільки супроводжується не лише удосконаленням процесу виробництва агропромислової продукції, але й полягає в розробці нових типів такої продукції, технологій її виробництва, які за своїм змістом повинні відрізнятися від уже наявних на ринку аналогів. Це також вимагає побудови інноваційної інфраструктури в межах агропромислового підприємства, функціонування якої дозволяло б забезпечити процес створення нових ідей, розробки нових технологічних, управлінських рішень.

На рис. 1.11 наведено дані про вплив цифрових технологій на роботу агропромислових підприємств.

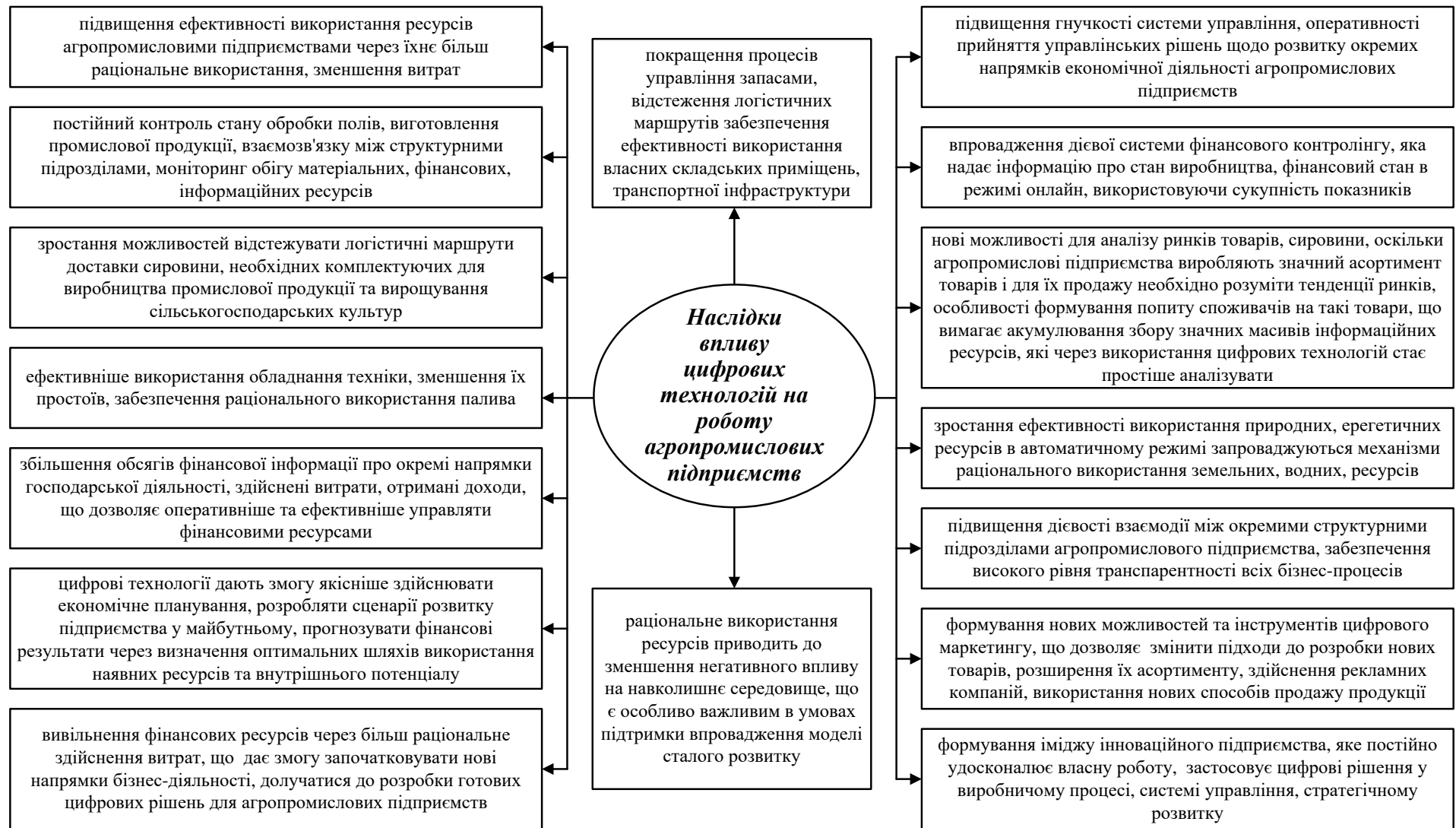


Рис. 1.11 – Результати впливу цифрових технологій на роботу агропромислових підприємств

Джерело: систематизовано автором.

Таким чином, можемо констатувати, що цифровізація сьогодні проникла в усіх сфери роботи сучасного агропромислового підприємства, починаючи від процесу виробництва сільськогосподарської, промислової продукції, завершуючи системою управління такими економічними суб'єктами. Відповідно роль системи фінансового контролінгу в підтримці їхньої цифрової трансформації також значним чином зростає, враховуючи прискорення темпів зростання обсягів управлінської інформації. Відповідно це вимагає забезпечення ефективної роботи системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств, її зміни відповідно до викликів цифрової економіки. Проте в багатьох агропромислових підприємствах сьогодні відбувається лише формування систем фінансового контролінгу, що зумовлено зазначеними вище умовами та здатністю забезпечити ефективність їхнього функціонування в умовах цифровізації. При цьому значна частина таких економічних суб'єктів намагається вже трансформувати діючі системи такого контролінгу. У табл. 1.5 представлено особливості формування та функціонування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки.

Формування системи фінансового контролінгу відбувається в межах тих підприємств, які раніше не приділяли вагомої уваги питанням акумуляції, обробки, систематизації та використання інформаційних ресурсів. Дані про господарську діяльність збиралися фрагментарно, несистемно і відповідно використовувалися досить ситуативно в управлінській діяльності. Цифрова економіка формує нові вимоги до роботи з інформаційними ресурсами і дає можливості їх використовувати для зростання власної ефективності роботи.

Функціонування системи фінансового контролінгу в агропромислових підприємствах також сьогодні відбувається в умовах цифровізації економічних відносин. Ці процеси характерні для тих підприємств, які вже раніше створили окреслені системи на основі тих можливостей, що надавали інформаційні технології для обробки, зберігання та аналізу доступних даних про господарську діяльність. Проте цифровізація, змінюючи концептуальні

підходи до роботи з інформаційними ресурсами, сьогодні формує нові імпульси й можливості для цих підприємств удосконалювати власні системи фінансового контролінгу.

Таблиця 1.5

Особливості формування та функціонування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки

ФОРМУВАННЯ	ФУНКЦІОНУВАННЯ
1	2
<p>Серед особливостей формування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки можна виокремити такі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розробка технологічної карти акумулювання інформації та придбання відповідних сенсорів, датчиків та інших необхідних комплектуючих для побудови дієвої системи збору інформації про всі господарські процеси. При цьому використовуються технології IoT, супутникового моніторингу, штучного інтелекту; – побудова дієвої системи взаємозв'язку між економічними, фінансовими, виробничими, маркетинговими, логістичними показниками, які визначаються автоматично на основі обробки значних масивів інформації, надають безпосередньо аналітичну інформацію для прийняття управлінських рішень; – система повинна формуватися на основі залучення і використання відповідного інтелектуального потенціалу працівників, залучення кваліфікованих фахівців або окремих підрозділів компаній для надання відповідних цифрових рішень; – існує необхідність в удосконаленні організаційної структури функціонування агропромислового підприємства, створення нових відділів, підрозділів, які безпосередньо займалися б питанням збору фінансово-економічної інформації про всі бізнес-процеси, які відбуваються в межах такого підприємства, з метою її аналізу та використання в системі фінансового менеджменту; – перегляд принципів та підходів до забезпечення ефективного функціонування системи інформаційного менеджменту агропромислового підприємства, особливо у частині побудови дієвих систем кіберзахисту таких підприємств від зовнішніх загроз; – формування системи необхідно здійснювати з урахуванням вже накопиченого досвіду інших економічних суб'єктів у побудові такої системи, її удосконаленні відповідно до нових можливостей цифрових технологій; 	<p>Серед особливостей функціонування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки можна виокремити такі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – збільшуються обсяги інформаційних ресурсів про діяльність агропромислового підприємства, що реалізується через розробку та аналіз більшої кількості показників; – змінюються підходи до використання інструментів фінансового контролінгу, відбувається їх перегляд з урахуванням можливостей цифрових технологій, спрощення використання окремих з них; – переглядається робота структурних підрозділів, які відповідали за побудову дієвої системи фінансового контролінгу у зв'язку із розширенням функцій, нових сфер діяльності, об'єктивної необхідності використання нових інформаційних технологій, цифрових рішень для роботи з внутрішньою господарською інформацією; – виникає потреба у підвищенні рівня цифрової грамотності працівників агропромислового підприємства і особливо спеціалістів, які залучені до діяльності структурних підрозділів, що займаються фінансовим контролінгом; – удосконалюється система обігу управлінської та аналітичної інформації, що обумовлюється зростанням її обсягів, розробка нових методик до аналізу ефективності роботи структурних підрозділів, створення нових кількісних, якісних показників, використання яких дає більш ґрунтовні знання про поточний стан агропромислового підприємства; – виникає потреба у автоматизації процесів збору, зберігання, аналізу великих масивів інформації, що вимагає залучення послуг додаткових компаній, особливо у частині збереження інформаційних ресурсів на основі використання хмарних технологій;

Закінчення таблиці 1.5

1	2
<p>– доцільно також розглянути наявність вже сформованих платформ, на яких відбувається взаємодія між агропромисловими підприємствами, фінансовими компаніями, ІТ-підприємствами у частині розробки нових цифрових рішень, підвищення ефективності функціонування системи інформаційного менеджменту;</p> <p>– для забезпечення побудови ефективної системи фінансового контролінгу з урахуванням сучасних цифрових можливостей в межах агропромислового підприємства необхідно розробити стратегію, передбачити конкретні напрямки формування такої системи, окремі завдання, які необхідно реалізувати для її створення;</p> <p>– важливим аспектом формування окресленої системи є чітка регламентація процесу створення та обігу інформаційних ресурсів між структурними підрозділами агропромислового підприємства, його власниками, керівниками, окремими працівниками, що є важливим для побудови дієвої системи аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень;</p> <p>– доцільно звернути увагу на розробку методичних положень щодо розрахунку окремих параметрів, показників, які необхідно визначати для аналізу поточного стану функціонування агропромислового підприємства, окремих напрямків його економічної діяльності, фінансових результатів. Аналіз використання ресурсів та інших показників є важливим для узагальненого розуміння процесів формування фінансових показників;</p> <p>– доцільно здійснювати моделювання, прогнозування та планування роботи агропромислового підприємства з урахуванням поточних тенденцій його функціонування, потенційних майбутніх ризиків та загроз, які можуть негативно впливати на його стабільну роботу. Це в свою чергу обумовлює важливість розробки окремих стратегій довгострокового розвитку агропромислового підприємства, окремих напрямків його господарської діяльності, тактичних, оперативних завдань для досягнення визначених стратегічних цілей;</p> <p>– формування повинно відбуватися з урахуванням особливостей економічної діяльності агропромислових підприємства, стратегічних цілей його розвитку, основних положень прийнятої корпоративної стратегії в тому числі і фінансової стратегії.</p>	<p>– невід'ємною складовою функціонування такої системи є онлайн режим роботи з інформаційними даними, автоматизація значної кількості рутинних процесів щодо обробки даних, надання постійного доступу до аналітичних показників, які характеризують різні аспекти функціонування агропромислового підприємства;</p> <p>– формується можливість більш тісної кореляції між економічними, технологічними та фінансовими показниками, що в підсумку дає можливість глибше аналізувати та моделювати стратегічні напрямки розвитку агропромислового підприємства з позиції доцільності та ефективності використання інвестиційних ресурсів;</p> <p>– зростають можливості автоматичного аналізу значних масивів інформації, візуальна їх обробка, що значним чином спрощує сприйняття отриманих даних про поточний стратегічний розвиток агропромислового підприємства;</p> <p>– нові цифрові інструменти дають змогу більш в гнучкому режимі змінювати фінансові плани, цілі, розробляти окремі сценарії досягнення фінансових показників роботи з урахуванням можливостей та внутрішніх і зовнішніх загроз;</p> <p>– цифровізація дає можливості переглянути діючу систему управління фінансовими ризиками, застосувати нові підходи та можливості цифрових технологій щодо аналізу внутрішніх, зовнішніх загроз моделювання їхнього впливу на економічний фінансовий стан агропромислового підприємства;</p> <p>– виникає потреба у підвищенні уваги до побудови дієвих систем кіберзахисту діяльності агропромислового підприємства у частині унеможливлення втрати корпоративної інформації;</p> <p>– виникає можливість побудови автоматизованих систем контролю, моніторингу економічної діяльності агропромислового підприємства, процесів формування доходів, здійснення витрат інших господарських процесів в режимі онлайн.</p>

Джерело: систематизовано автором з урахуванням [54; 89; 92; 118; 129; 217; 232;]

Отже, в табл. 3.2 обґрунтовано особливості формування, тобто побудови, та функціонування, у нашому контексті трансформації, системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифровізації. Це дає змогу констатувати об'єктивність процесу зміни підходів власників, керівників таких підприємств до роботи з інформаційними ресурсами, наявність нових можливостей для покращення якості управлінських рішень, побудови дієвої системи аналітичного забезпечення процесу їх прийняття.

Сучасні цифрові технології дають можливість системно та всебічно аналізувати всі аспекти господарської діяльності агропромислового підприємства, його окремих структурних підрозділів в автоматичному режимі, опрацьовувати аналітичну інформацію, визначати раніше затверджені параметри, показники ефективності роботи й надавати цю інформацію керівникам структурних підрозділів, топменеджменту, власникам для ухвалення рішень щодо функціонування такого підприємства.

Відповідно, для опису більш аналітичних аспектів розвитку сучасних систем фінансового контролінгу агропромислових підприємств в Україні необхідно провести ґрунтовний аналіз їхнього економічного стану, дослідити тенденції фінансового забезпечення та тренди функціонування у швидкозмінному цифровому середовищі. Ці питання будуть досліджені вже в межах другого розділу дисертації.

Висновки до першого розділу

1. Конкретизовано наукові підходи до розуміння сутності категорії «контролінг», що дало можливість виокремити такі концепції трактування зазначеної дефініції: системний, процесний та концептуальний підходи. Це дозволило обґрунтувати сутність кожного з них, визначити причини використання контролінгу в організації ефективної системи управління суб'єктами господарювання та в подальшому застосувати отримані результати під час обґрунтування змісту дефініції «фінансовий контролінг».

2. Систематизовано наукові підходи до розуміння сутності категорії «фінансовий контролінг». Запропоновано розглядати його як складну систему управління суб'єктом господарювання, спрямовану на забезпечення фінансовими ресурсами його стратегічного розвитку шляхом ефективної організації процесів збору, аналізу та обробки інформаційних ресурсів, які характеризують результати управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями підприємства. Також виокремлено специфічні риси фінансового контролінгу як окремого об'єкта наукового дослідження.

3. Розглянуто види фінансового контролінгу підприємства, які було класифіковано за такими ознаками: за рівнем здійснення, напрямками використання, рівнем застосування цифрових технологій, роллю в забезпеченні сталого розвитку підприємства, об'єктом контролінгу, рівнем функціонування, джерелами походження інформації, галузевою належністю підприємства, формою проведення, періодом аналізу та використання, способом управління ризиками та періодичністю застосування. Це дозволило поглибити розуміння основних функцій фінансового контролінгу, до яких віднесено функцію планування, аналітичну, забезпечувальну та контрольну функції.

4. На основі детального розгляду характерних ризиків економічної діяльності агропромислових підприємств та результатів, отриманих під час конкретизації змісту дефініції «фінансовий контролінг», обґрунтовано сутність категорії «фінансовий контролінг агропромислового підприємства», яку запропоновано розглядати як складову підсистему фінансового менеджменту суб'єкта господарювання, що здійснює сільськогосподарську діяльність та виробництво агропромислової продукції, спрямовану на забезпечення фінансовими ресурсами його стратегічного розвитку на основі організації ефективно функціонуючої системи збору, аналізу та обробки інформаційних ресурсів, які характеризують результати управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями та іншими аспектами фінансово-господарської діяльності підприємства.

5. Визначено зміст системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства, що реалізовано через обґрунтування ролі фінансового контролінгу у функціонуванні системи фінансового менеджменту агропромислових підприємств та конкретизацію особливостей функціонування такої системи.

6. Розглянуто наукові підходи до розуміння сутності цифрової економіки як економічної категорії, серед яких виокремлено економічний, інституціональний, поведінковий, технологічний, регуляторний та кібернетичний підходи. Це дало можливість визначити особливості трансформації діяльності агропромислових підприємств в умовах становлення цифрової економіки, конкретизувати результати впливу цифрових технологій на їх функціонування, а також систематизувати особливості формування та функціонування системи фінансового контролінгу таких суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки.

Основні результати дослідження опубліковані в таких наукових роботах [45; 64; 194; 197; 198].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1 Актуальні тренди функціонування агропромислових підприємств в Україні

Розвиток агропромислових підприємств в Україні сьогодні дійсно є важливою і невід'ємною складовою розбудови національного господарства. Військова агресія мала досить руйнівні наслідки для діяльності зазначених підприємств, проте їх універсальність та важливість для підтримки економічного і соціального стану країни забезпечили подальшу роботу, відновлення та адаптацію до тих нових реалій, в яких вони сьогодні функціонують.

Ці установи, відіграючи ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, в підтримці рівня національної безпеки держави, окремих її територій та регіонів. Саме це обумовлює стратегічну важливість роботи агропромислових підприємств та доцільність більш детального вивчення сучасних тенденцій їх функціонування. Відповідно ці питання будуть розглянуті в межах поточного підрозділу дисертаційної роботи.

На наше переконання, аналіз трендів розвитку агропромислових підприємств в Україні насамперед необхідно починати з дослідження економічних аспектів їх функціонування, що доцільно здійснювати шляхом аналізу наявної статистичної інформації про роботу таких економічних суб'єктів, яку, насамперед, надає Державна служба статистики України.

Таким чином, на рис. 2.1 наведено інформацію про кількість агропромислових підприємств в Україні. Зазначимо, що цей показник доволі складно аналізувати, як і взагалі всі параметри, які стосуються безпосередньо

діяльності та функціонування агропромислових підприємств, оскільки у КВЕДі та статистичній інформації насамперед виділяється інформація про діяльність сільськогосподарських підприємств і окремо про різні напрямки переробки аграрної продукції. Відповідно, в межах дисертації в першу чергу увага буде приділена аналізу показників, що стосуватимуться розвитку агропромислових підприємств, до яких віднесено всі галузі, що прийнято відносити до групи «Сільське господарство», а також «Виробництво харчових продуктів» та «Виробництво напоїв». Звичайно, інші напрямки господарської діяльності також дотичні до процесу обробки сільськогосподарської сировини та виробництва інших товарів, проте у своїй роботі ми дотримуємося позиції, за якою аналізуємо підприємства, які безпосередньо як виробляють аграрну продукцію, так і здійснюють її переробку з метою виробництва насамперед продовольчих товарів та продовольчої продукції.



Рис. 2.1 – Кількість агропромислових підприємств

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Отже, на кінець 2024 року в Україні було зафіксовано 159,7 тис. одиниць агропромислових підприємств. Фактично цей показник є одним із найменших за останні десять років. Менша кількість таких суб'єктів господарювання фіксувалася лише у 2022 році – 142,0 тис. одиниць, що було безпосередньо обумовлено військовою агресією, окупацією та руйнуванням значної кількості сільськогосподарських і загалом агропромислових підприємств в Україні.

До цього загалом спостерігалася більш стабільна ситуація щодо кількості агропромислових підприємств. Так, на кінець 2016 року їх нараховувалося 185,4 тис. одиниць, а на кінець 2020 року – 182,3 тис. одиниць.

Якщо говорити про питому вагу окремих типів підприємств у загальній кількості, інформація щодо цього наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2 – Питома вага різних типів агропромислових підприємств

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Зауважимо, що більшість агропромислових підприємств є підприємствами, які займаються переробкою аграрної продукції. У 2024 році

таких нараховувалося 106,0 тис. одиниць порівняно з 53,7 тис. одиниць сільськогосподарських підприємств. Загалом такий розподіл різних економічних суб'єктів у межах агропромислового сектору є доволі сталим, і протягом усіх років, за які проводиться аналіз, спостерігалася значна різниця між кількістю підприємств, що займаються переробкою аграрної продукції, та підприємств, які безпосередньо здійснюють її виробництво.

Зауважимо лише, що у 2024 році спостерігається деяке зростання питомої ваги підприємств, які займаються переробкою аграрної продукції. Їх питома вага склала 66,35 % порівняно з питомою вагою сільськогосподарських підприємств, яка знизилася до 33,65 %, що є найнижчим показником за 2015–2024 рр.

На рис. 2.3 наведено дані про обсяг виробленої агропромислової продукції в Україні.

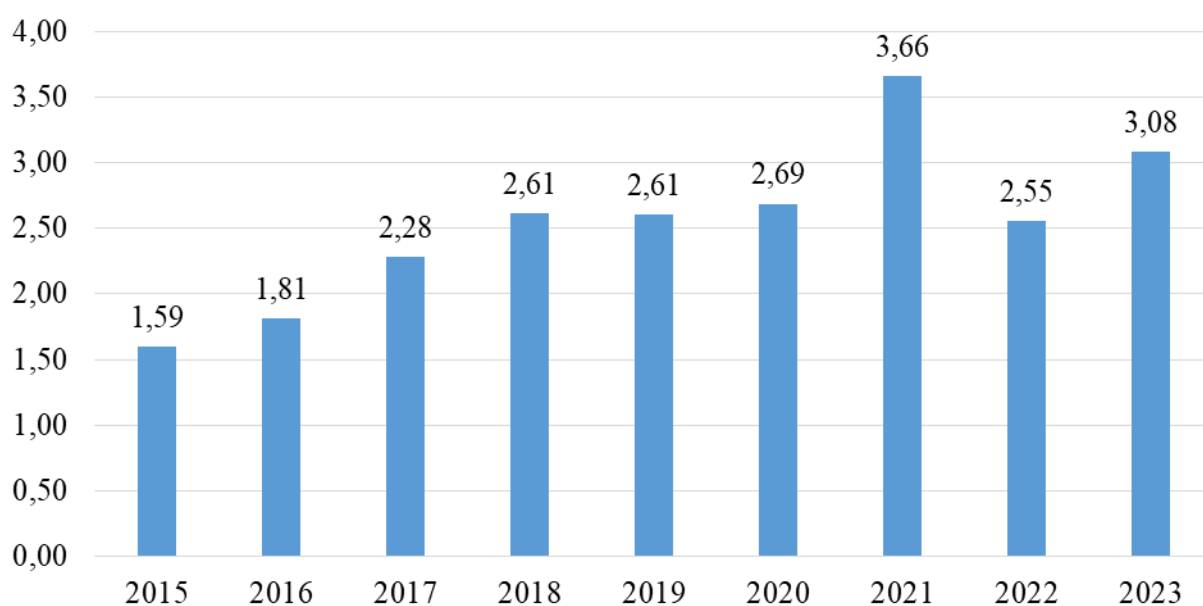


Рис. 2.3 – Обсяг виробленої агропромислової продукції, трлн грн

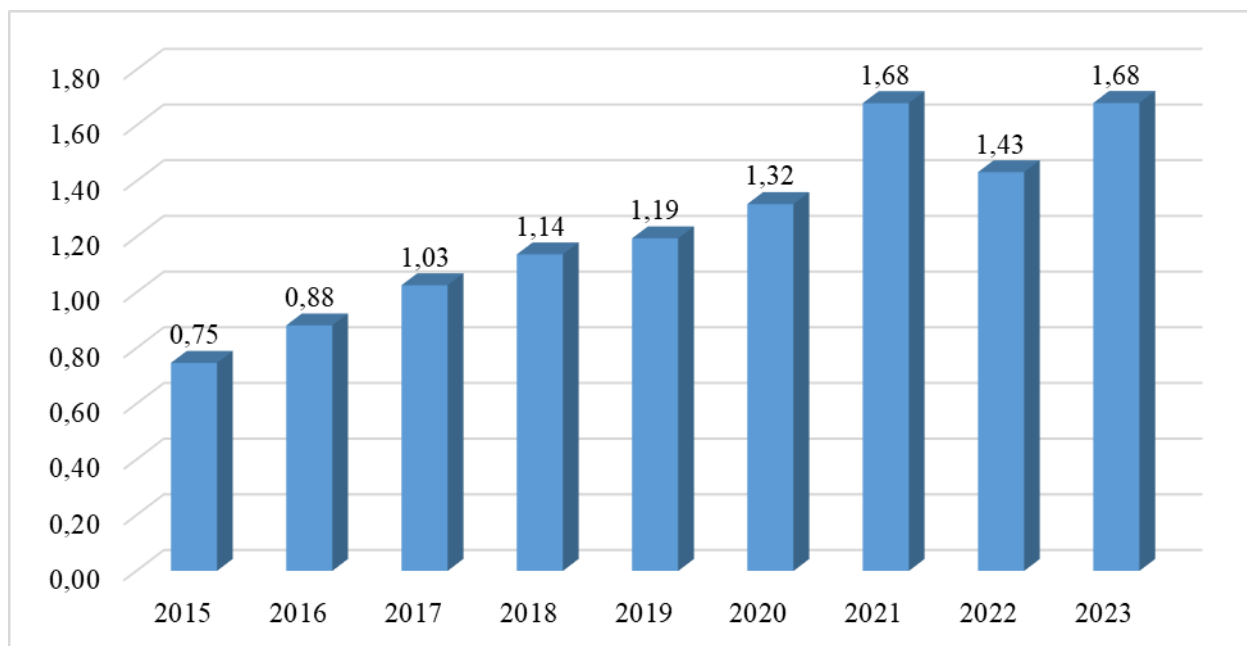
Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

З даних рисунка можна зробити висновок, що загалом спостерігається зростання номінального обсягу виробництва агропромислової продукції в Україні. Якщо на кінець 2015 року цей показник складав 1,59 трлн грн, то на кінець 2021 року він зріс до 3,66 трлн грн, а на кінець 2023 року, тобто вже в

період військової агресії, становив 3,80 трлн грн. Звичайно, реальна вартість, яка враховує зміну валютного курсу та інших макроекономічних показників, може суттєво змінювати загальний тренд цього показника, проте загалом ми спостерігаємо зростання обсягів виробленої агропромислової продукції в Україні.

Військова агресія призвела до зменшення окресленого показника до 2,55 трлн грн, що склало дещо менше показника 2018 року, який становив 2,61 трлн грн. Проте вже у 2023 році цей показник відновився, а його значення на рівні 3,80 трлн грн є одним із найбільших серед усіх аналогічних показників за 2015–2023 рр.

При цьому обсяг реалізованої продукції значною мірою повторює динаміку тренду обсягу виробленої агропромислової продукції, що є цілком логічним. Відповідна інформація наведена на рис. 2.4.



*Рис. 2.4 – Обсяг реалізованої продукції
агропромислових підприємств, трлн грн*

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

З даних рис. 2.4 можемо констатувати загалом стабільний тренд до зростання обсягу реалізованої продукції агропромислових підприємств, номінованої в національній валюті України. Лише у 2022 році

спостерігається зменшення цього показника з 1,68 трлн грн у 2021 році до 1,43 трлн грн, проте вже у 2023 році відбулося його відновлення.

При цьому зауважимо, що на кінець 2015 року обсяг реалізованої продукції агропромислових підприємств в Україні складав 0,75 трлн грн, а на кінець 2023 року – 1,68 трлн грн. Тобто за вісім років ми спостерігаємо зростання цього показника більш ніж у два рази, що засвідчує дійсно динамічний розвиток агропромислового сектору країни та агропромислових підприємств.

Цікавими також є дані щодо капітальних інвестицій, які вкладалися у діяльність агропромислових підприємств. Відповідна інформація наведена на рис. 2.5.

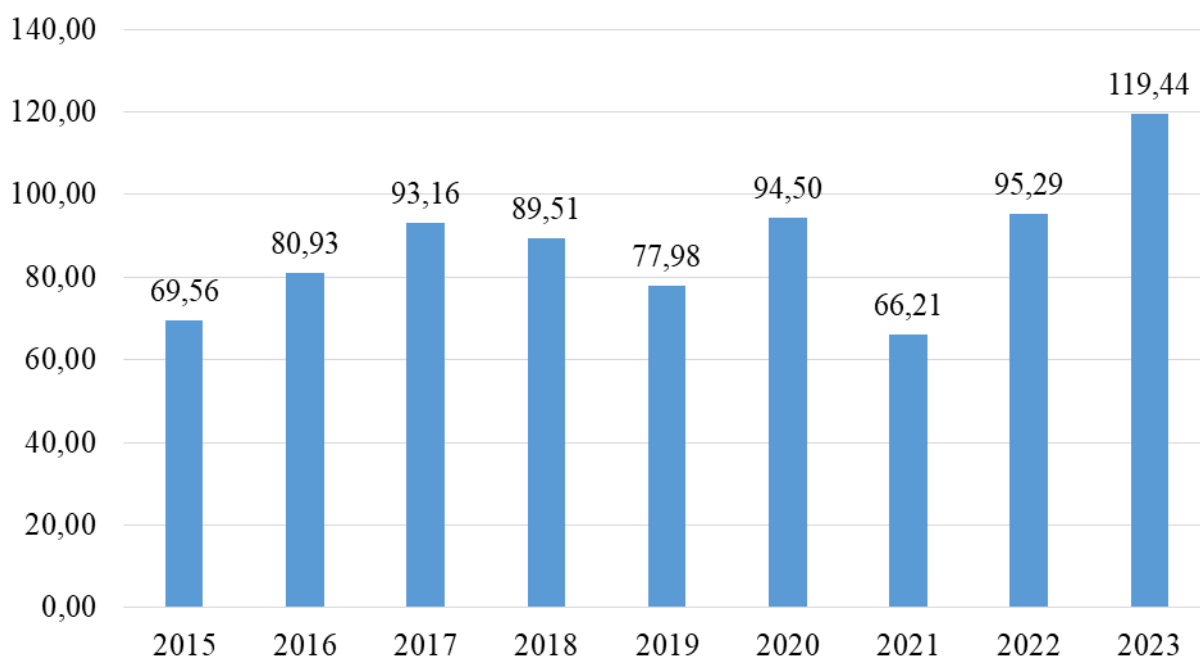


Рис. 2.5 – Капітальні інвестиції в агропромислові підприємства, млрд грн

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Таким чином, на кінець 2023 року в Україні було залучено капітальних інвестицій на загальну суму 119,44 млрд грн, що є найбільшим показником за 2015–2023 рр. Причин такої ситуації досить багато. З одного боку, агропромислові підприємства не мають можливості залучати значні обсяги

кредитних ресурсів фінансових установ, і саме тому більшість капітальних інвестицій являють собою власні вкладення власників таких підприємств.

У 2021 році ми спостерігаємо дещо нижчий рівень зазначеного показника – 66,21 млрд грн, із досить стрімким його відновленням уже у 2023 році. Констатуємо, що військова агресія не призвела до суттєвого скорочення обсягів таких інвестицій, що безпосередньо пов'язано зі спрямуванням ресурсів не лише на розвиток та модернізацію агропромислових підприємств, а насамперед на їх відновлення, релокацію, закупівлю нового обладнання та нових основних засобів, які могли бути втрачені внаслідок військової агресії.

На рис. 2.6 наведено структуру капітальних інвестицій, які були вкладені як у діяльність аграрних підприємств, так і у функціонування підприємств з переробки аграрної продукції.

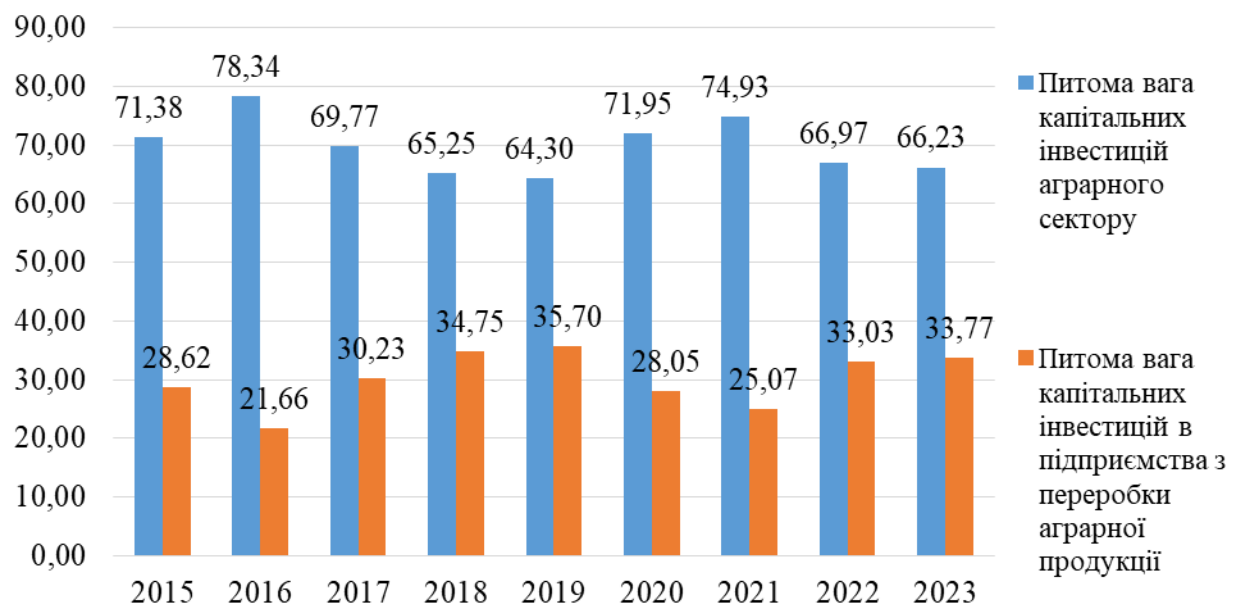


Рис. 2.6 – Питома вага капітальних інвестицій в аграрний сектор та підприємства з переробки аграрної продукції, %

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Таким чином, можемо констатувати, що найбільше інвестицій сьогодні залучається насамперед аграрними підприємствами для підтримки, відновлення та розвитку власної діяльності. На кінець 2023 року питома вага

таких інвестицій складала 66,23 %, а відповідно питома вага капітальних інвестицій підприємств з переробки аграрної продукції – 33,77 %. Значних диспропорцій у довоєнний та післявоєнний періоди не спостерігається. Традиційно в агропромисловій сфері капітальні інвестиції переважно вкладалися в розвиток аграрного сектору, який дозволяв швидше отримувати доходи, повертати вкладені кошти та вимагав менших витрат на організацію діяльності підприємств. Натомість підприємства, які здійснюють переробку аграрної продукції, завжди потребували значно більших інвестицій, особливо в нове обладнання, технологічні лінії, будівництво нових заводів, виробничих підприємств, цехів та інших виробничих об'єктів.

Беззаперечним і загальновідомим фактом є те, що Україна експортує значні обсяги агропромислової продукції до різних країн світу. Відповідно, на рис. 2.7 наведено інформацію про експорт та імпорт продукції агропромислових підприємств.



Рис. 2.7 – Експорт та імпорт продукції агропромислових підприємств, млрд грн

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Таким чином, спостерігаємо значне перевищення експорту над імпортом продукції агропромислових підприємств в Україні. На кінець 2024 року агропромисловими підприємствами було експортовано продукції на загальну суму 246,83 млрд грн, при цьому країна імпортувала агропромислової продукції в обсязі 76,44 млрд грн.

Зауважимо, що за 2015–2024 рр. обсяг імпорту є одним із найбільших за весь період спостережень. Більшим цей показник був лише у 2021 році та становив 77,47 млрд грн. У цей же період обсяг експорту продукції агропромислових підприємств також був найбільшим і складав 277,90 млрд грн.

Окреслені показники засвідчують досить швидке відновлення діяльності агропромислових підприємств в Україні, їх високу адаптивність до нестабільних макроекономічних, політичних і соціальних умов, а також складної безпекової ситуації в країні. Зазначені підприємства спромоглися за підтримки держави та міжнародних партнерів суттєво наростити обсяги експорту власної продукції, що позитивно вплинуло як на платіжний баланс країни, так і на виконання дохідної частини державного бюджету.

Перейдемо тепер до аналізу окремих фінансових показників діяльності агропромислових підприємств в Україні. На рис. 2.8 наведено інформацію про обсяг активів цих економічних суб'єктів. Відповідно, на кінець 2024 року їх активи склали 2,56 трлн грн, що є найвищим показником за весь період 2015–2024 рр.

Спостерігаємо стабільний тренд постійного зростання обсягів активів агропромислових підприємств. Якщо на кінець 2017 року цей показник складав 1,39 трлн грн, то у 2024 році спостерігаємо майже дворазове його зростання – до 2,56 трлн грн. Водночас ще раз акцентуємо увагу на тому, що зазначені показники є номінальними та відображають загальний тренд зміни без урахування впливу таких деструктивних чинників, як інфляція, валютний курс та інші макроекономічні фактори.

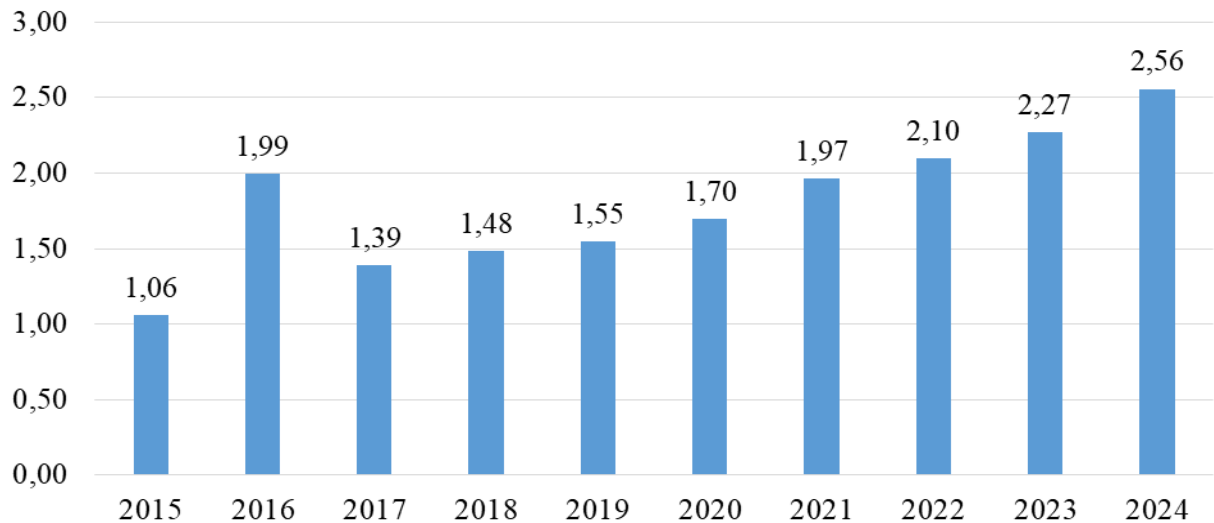


Рис. 2.8 – Обсяг активів агропромислових підприємств, трлн грн

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Інформація про чистий дохід від реалізації продукції агропромислових підприємств представлена на рис. 2.9.

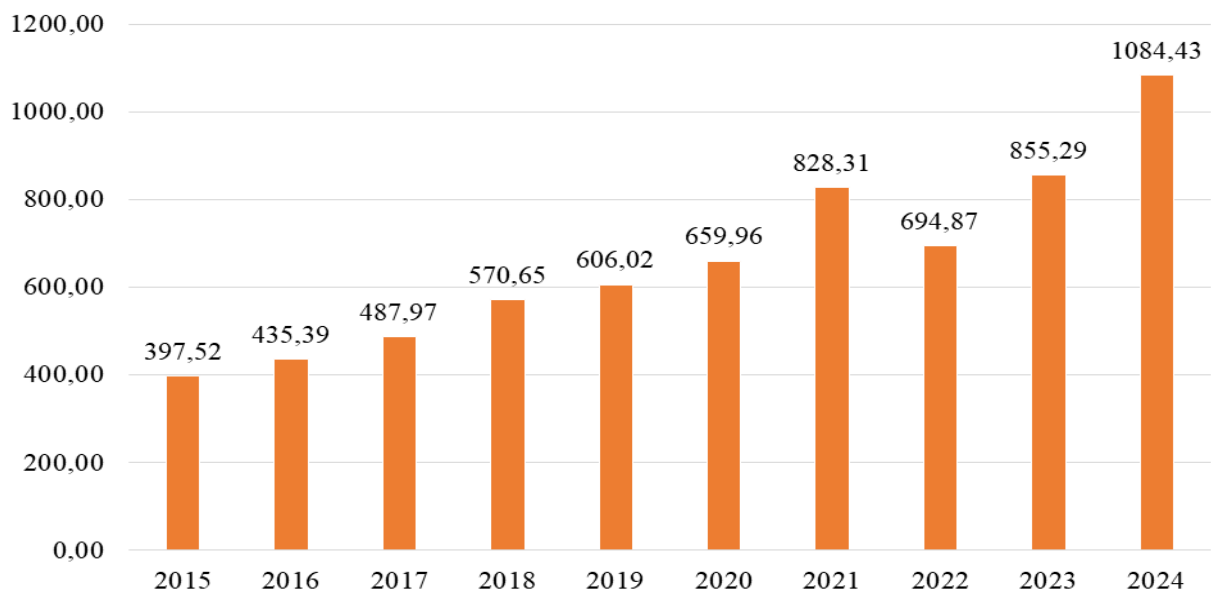


Рис. 2.9– Чистий дохід від реалізації
агропромислових підприємств, млрд грн

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Відповідно дані рис. 2.9 засвідчують стійку тенденцію до збільшення обсягів чистого доходу агропромислових підприємств протягом

досліджуваного періоду. Якщо на кінець 2015 року цей показник становив 397,52 млрд грн, то вже у 2024 році він досяг 1084,43 млрд грн, тобто збільшився на 686,91 млрд грн або у 2,73 раза.

Це підтверджує, що зазначені економічні суб'єкти в Україні навіть в умовах військових дій зберегли власну спроможність формувати доходи та підтримувати стабільність функціонування аграрного сектору країни. Зростання чистого доходу від реалізації продукції також підтверджує розширення масштабів діяльності агропромислових підприємств та, відповідно, підвищення їх ролі у формуванні валового внутрішнього продукту країни.

При цьому в даній сфері все ще зберігається значний потенціал для подальшого розвитку, оскільки відновлення доходів після початку військової агресії лише підтверджує наявність високого рівня стійкості та адаптивності агропромислових підприємств до зовнішніх викликів, змін кон'юнктури світових ринків продовольства, сільськогосподарської продукції та інших факторів зовнішнього середовища.

На рис. 2.10 наведено також дані про динаміку чистого прибутку агропромислових підприємств України у 2015–2024 рр.

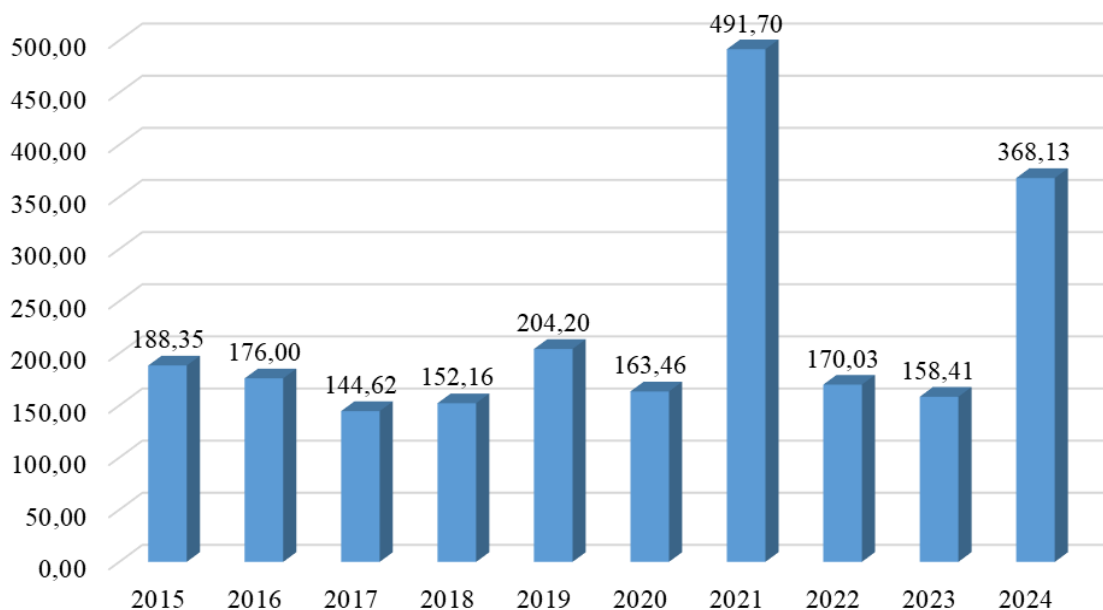


Рис. 2.10– Чистий прибуток агропромислових підприємств, млрд грн

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Аналіз окресленої інформації дає змогу констатувати, що протягом досліджуваного періоду чистий прибуток агропромислових підприємств характеризувався певним рівнем волатильності, що підтверджує значний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на формування цього показника. На кінець 2015 року його обсяг становив 188,35 млрд грн, а на кінець 2024 року – вже 368,13 млрд грн. Тобто в номінальному виразі спостерігаємо зростання цього показника більш ніж у два рази.

У 2015–2018 рр. спостерігалось поступове скорочення обсягу прибутку агропромислових підприємств, що було обумовлено поступовим зростанням виробничих витрат, нестабільністю фінансового середовища та недостатнім рівнем доступності кредитних ресурсів для розвитку цих підприємств. Проте у 2019 році спостерігаємо покращення фінансових результатів, оскільки чистий прибуток збільшився до 204,20 млрд грн. Водночас у наступному році знову спостерігаємо скорочення цього показника до 163,46 млрд грн, що безумовно пов'язано з пандемією COVID-19 та зниженням загального рівня економічної активності в Україні.

У 2021 році спостерігаємо найвищий показник чистого прибутку агропромислових підприємств в Україні – 491,70 млрд грн, що було пов'язано з досить сприятливою кон'юктурою світових аграрних ринків, високими цінами на сільськогосподарську продукцію та значними обсягами експорту такої продукції вітчизняними підприємствами.

Війна, звичайно, деструктивно вплинула на тренд зростання обсягу чистого прибутку агропромислових підприємств. У 2022 році його розмір скоротився майже у три рази порівняно з 2021 роком.

Таким чином, можемо зробити висновок, що порівняно з показником чистого доходу від реалізації агропромислової продукції саме показник чистого прибутку цих підприємств характеризується значно вищим рівнем нестабільності. Це лише засвідчує той факт, що навіть за умов зростання обсягів реалізованої продукції фінансові результати підприємств все одно значною мірою залежать від цінової кон'юктури, валютних коливань,

ефективності державної політики та наявності непередбачуваних факторів, які виникають в ендегенному та екзогенному середовищі й можуть деструктивно впливати на стабільність роботи агропромислових підприємств.

Проте значні обсяги чистого прибутку у 2021 та 2024 роках лише підтверджують наявність вагомого потенціалу агропромислових підприємств до власного розвитку, забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості та здатності адаптуватися до умов підвищеної невизначеності.

Окреслене також підтверджується показником зміни обсягу чистого прибутку агропромислових підприємств у 2016–2024 рр., інформація про який наведена на рис. 2.11.

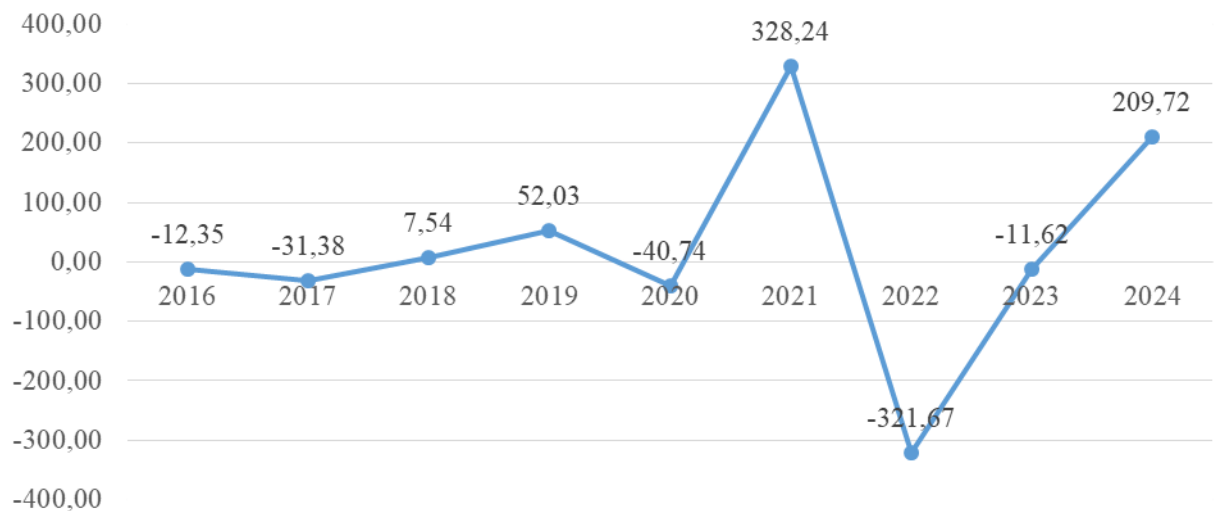


Рис. 2.11 – Темп зміни обсягу чистого прибутку агропромислових підприємств у 2015-2023 р.р.

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Відповідно наведені дані засвідчують нестабільність показника фінансових результатів агропромислових підприємств та його значну зміну в окремі найбільш складні для країни періоди.

У періоди економічного зростання спостерігаємо високі темпи зростання чистого прибутку. Зокрема, у 2021 році було зафіксовано найбільший приріст цього показника, що є вагомим свідченням високого

потенціалу агропромислових підприємств до формування доходів та отримання прибутку від власної діяльності. Водночас у 2022 році спостерігаємо падіння цього показника на 321,67 млрд грн, що пояснюється насамперед різким погіршенням умов господарювання внаслідок військової агресії, а також тим, що у 2021 році показник чистого прибутку був надзвичайно високим, а отже база порівняння є досить значною.

Аналіз зміни обсягу чистого прибутку агропромислових підприємств ще раз підтверджує висновок про високий рівень чутливості цього показника до змін, які відбуваються в макроекономічному, політичному та соціальному середовищі держави. Найбільші коливання спостерігаються саме у 2021–2024 рр., що обумовлено впливом воєнних, макроекономічних, соціальних та ринкових чинників.

На наше переконання, доцільно більше уваги приділити дослідженню впливу макроекономічних чинників на фінансові результати діяльності агропромислових підприємств в Україні. На рис. 2.12 наведено інформацію про різні чинники, які впливають на функціонування цих підприємств у будь-якій країні. Серед них насамперед доцільно виділити соціальні та економічні чинники, оскільки результати проведеного дослідження засвідчують тісний зв'язок між рівнем економічної активності в країні та темпами розвитку агропромислового сектору.

Звичайно, на функціонування такого сектору вплив також здійснюють правові, організаційні, технологічні та фінансові фактори. Проте значною мірою їх вплив є похідним від економічних процесів, які відбуваються в державі та визначають загальні умови функціонування агропромислових підприємств.

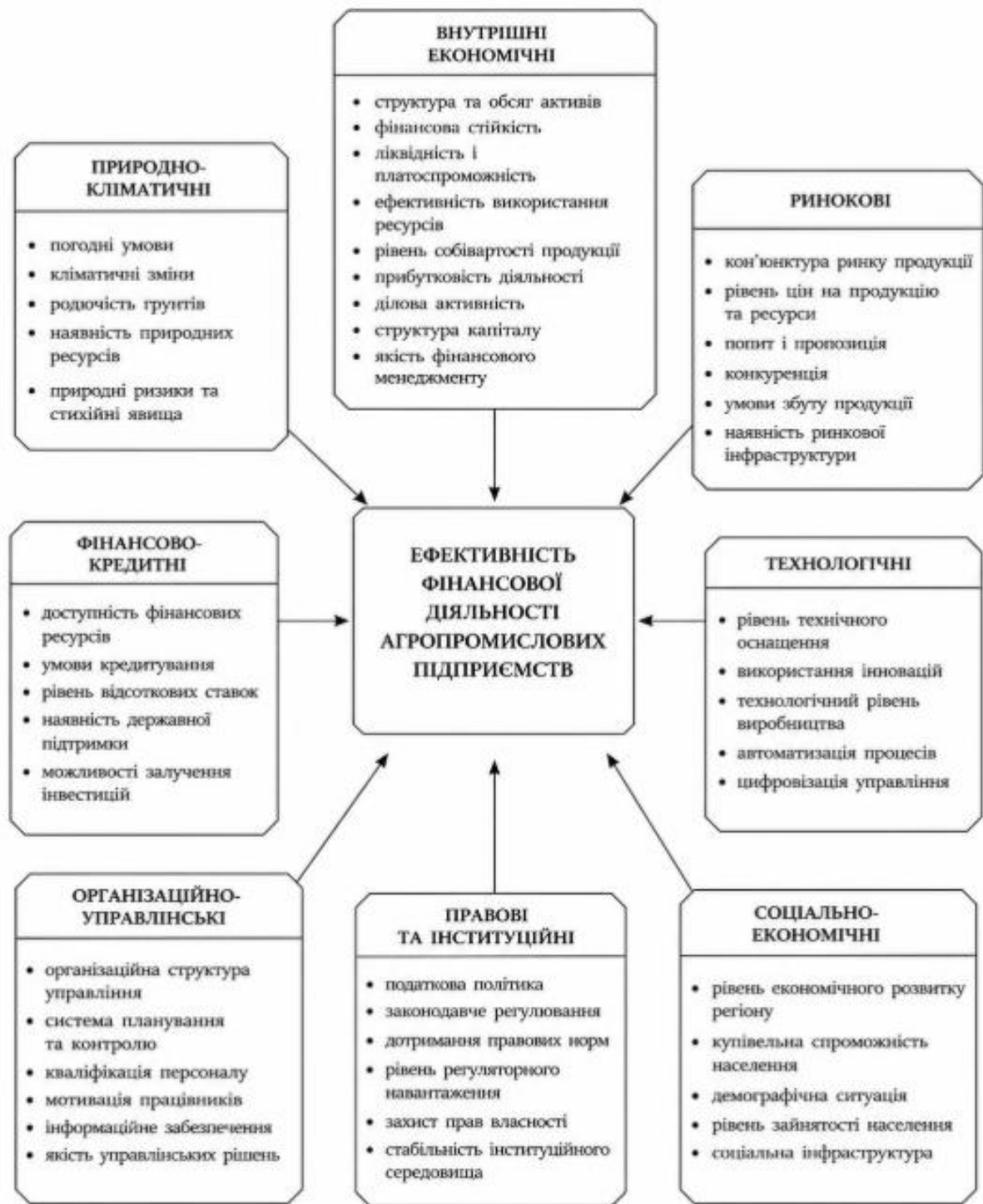


Рис.2.12 – Чинники впливу на ефективність

фінансової діяльності агропромислових підприємств

Джерело: складено автором на основі [15; 23; 33; 36; 71; 99]

На рис. 2.13 наведено схему впливу макроекономічної нестабільності на розвиток агропромислових підприємств в Україні.

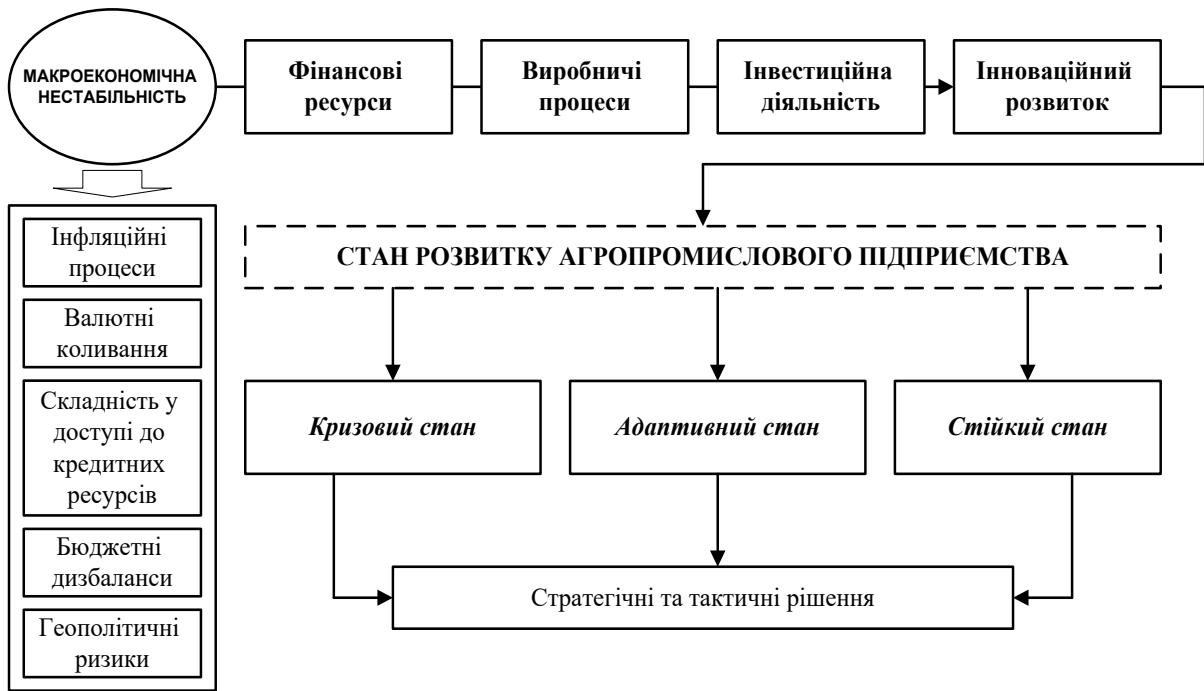


Рис. 2.13 – Схема впливу макроекономічної нестабільності на розвиток агропромислових підприємств в Україні

Джерело: складено автором

З інформації, представленої на рис. 2.13, можна зробити висновок, що вплив макроекономічних чинників на ефективність роботи агропромислових підприємств є багатовекторним і складним. Проте в будь-якому випадку макроекономічна нестабільність призводить до скорочення обсягів виробництва агропромислової продукції як через неспроможність забезпечити високі темпи нарощування виробництва, так і через недостатній попит споживачів на окремі види товарів, який у кризових умовах також знижується внаслідок фінансових труднощів населення та інших економічних суб'єктів.

Проте цілком зрозумілим є те, що вітчизняні агропромислові підприємства після початку війни змогли адаптуватися до тих непередбачуваних умов, у яких вони опинилися, досить швидко перебудувати власні операційні та організаційні процеси, змінити підходи до формування доходів і здійснення витрат, переглянути можливі варіанти

виходу на нові ринки збуту аграрної та агропромислової продукції. Це був непростий шлях, особливо у 2022–2023 рр., коли вже відпрацьовані логістичні маршрути були зруйновані, значна частина ринків збуту закрита, а велика кількість агропромислових підприємств втратила власні виробничі потужності.

Макроекономічна нестабільність є складним об'єктом дослідження, оскільки її виникнення пов'язане з великою кількістю різних факторів, серед яких не завжди домінує класичний набір показників, погіршення яких безпосередньо впливає на зниження рівня економічної активності в країні. Відповідно, враховуючи зазначене, проведемо дослідження впливу валового внутрішнього продукту, офіційного курсу гривні щодо долара США, рівня інфляції та облікової ставки НБУ на зміну обсягу чистого прибутку агропромислових підприємств.

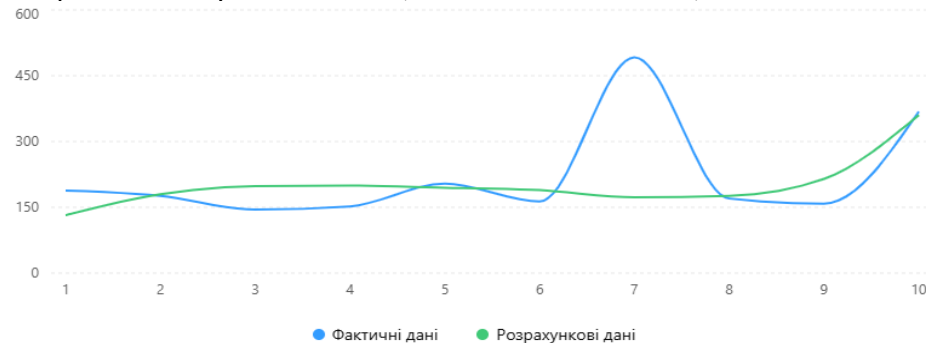
Оцінювати вплив зазначених показників пропонується шляхом використання економетричного моделювання, а саме побудови кубічних однофакторних регресійних моделей впливу окреслених екзогенних чинників на залежну змінну, якою в нашому випадку виступає чистий прибуток агропромислових підприємств. Вибір саме кубічної однофакторної регресії обумовлюється її здатністю найбільш повно описувати взаємозв'язок між досліджуваними показниками, що також підтверджується значеннями коефіцієнтів кореляції та детермінації, отриманими для різних варіантів економетричних моделей.

Результати проведеного економетричного моделювання представлені на рис. 2.14.

Вплив ВВП на обсяг чистого прибутку агропромислових підприємств

$$Y = 219,886 - 5,403 \cdot 10^{-2} X + 1,557 \cdot 10^{-5} X^2 - 8,772 \cdot 10^{-10} X^3$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,28$ $R = 0,523$



Вплив фіційного курсу гривні по відношенню до дол США на обсяг чистого прибутку агропромислових підприємств

$$Y = -1450,84 + 177,58 \cdot X - 6,373 \cdot X^2 + 0,0741 \cdot X^3$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,426$ $R = 0,416$



Вплив рівня інфляції на обсяг чистого прибутку агропромислових підприємств

$$Y = -12488,73 + 364,27 \cdot X - 3,445 \cdot X^2 + 0,01079 \cdot X^3$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,33$ $R = -0,228$



Вплив облікової ставки НБУ на обсяг чистого прибутку агропромислових підприємств

$$Y = 834,91 - 121,84 \cdot X + 8,51 \cdot X^2 - 0,172 \cdot X^3$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,476$ $R = -0,553$



Рис. 2.14 – Моделювання впливу макроекономічних чинників на обсяг чистого прибутку агропромислових підприємств в Україні

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

Отже, з результатів проведеного моделювання можемо зробити висновок, що серед визначених макроекономічних показників найбільший вплив на обсяг чистого прибутку агропромислових підприємств здійснює облікова ставка НБУ, для якої коефіцієнт детермінації становить 0,47, а також офіційний курс гривні щодо долара США, для якого значення коефіцієнта детермінації становить 0,42. Це свідчить про наявність певної залежності окресленого показника від монетарної політики держави та валютних коливань, що цілком відповідає реальним умовам функціонування агропромислових підприємств, враховуючи високий рівень їх зовнішньоекономічної діяльності та зацікавленість у виході на зовнішні ринки продовольства.

Також проведений аналіз підтвердив наявність прямого зв'язку між чистим прибутком і валовим внутрішнім продуктом, а також валютним курсом, тоді як вплив інфляції та облікової ставки НБУ для забезпечення зростання чистого прибутку є оберненим. Загалом отримані результати засвідчують, що значною мірою фінансові показники діяльності агропромислових підприємств визначаються ефективністю грошово-кредитної політики держави, наявністю дієвих механізмів підтримки та стимулювання господарської діяльності таких підприємств. У меншій мірі на їх функціонування впливають загальноєкономічні показники. Таким чином, для розвитку агропромислових підприємств важливою є насамперед стабільність економічного та фінансового середовища, в якому вони здійснюють свою діяльність.

Таким чином, можемо зробити наступні висновки щодо поточного економічного та фінансового стану агропромислових підприємств:

- агропромислові підприємства відіграють ключову роль у розвитку національної економіки, забезпечуючи формування значних обсягів валової доданої вартості, експортних надходжень та податкових платежів;

– агропромислові підприємства є важливою складовою забезпечення продовольчої безпеки держави та підтримання належного рівня її національної безпеки;

– після кризових подій 2014 року в Україні спостерігається стійка тенденція до зростання чистого доходу від реалізації продукції агропромислових підприємств, що засвідчує поступове відновлення їх діяльності та наявність сприятливих зовнішніх умов для розвитку, зокрема високого попиту на агропромислову продукцію та розширення масштабів господарської діяльності;

– агропромислові підприємства після початку повномасштабної військової агресії, незважаючи на значні втрати та складні умови функціонування, змогли адаптуватися до нових реалій господарювання та забезпечити подальший розвиток власної діяльності;

– сучасний стан агропромислових підприємств в Україні характеризується поступовим відновленням фінансової стійкості, наявністю значного потенціалу для подальшого розвитку навіть в умовах складної економічної, соціальної та безпекової ситуації;

– стимулювання фінансової діяльності агропромислових підприємств в Україні потребує реалізації виваженої державної політики, удосконалення механізмів кредитування їх діяльності, розширення програм фінансової підтримки та формування ефективних інструментів державного стимулювання розвитку агропромислового виробництва.

Проте значним аспектом сучасні тенденції у розвитку агропромислового підприємства визначаються в першу чергу рівнем цифровізації їхньої діяльності, долучення до основного процесу цифрової трансформації функціонування суб'єктів господарювання. Особливості такої трансформації у діяльності агропромислових підприємств будуть розглянуті у наступному підрозділі дисертації.

2.2. Сучасні тенденції цифрової трансформації діяльності агропромислових підприємств

Цифровізація сьогодні виступає одним із найбільш важливих чинників забезпечення конкурентоспроможності агропромислових підприємств. Як засвідчує досвід, активне використання цифрових технологій також є необхідним для підвищення рівня адаптивності таких суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища та формування можливостей для їх подальшого розвитку.

Сьогодні питання цифрової трансформації агропромислових підприємств набувають особливої актуальності, враховуючи нестабільність світових ринків продовольства, зростання глобальної конкуренції, недостатній рівень підтримки національних виробників сільськогосподарської продукції та посилення вимог до якості такої продукції з боку споживачів.

Агропромислові підприємства, враховуючи значний спектр різних напрямів їх економічної діяльності, мають значний потенціал використовувати цифрові технології з метою оптимізації власних витрат, підвищення ефективності роботи та забезпечення дієвості системи управління. Необхідність залучення значної кількості ресурсів для власної діяльності лише посилює потребу агропромислових підприємств через використання цифрових технологій постійно підвищувати рівень раціональності їх застосування. Активне використання штучного інтелекту, технологій Big Data, Інтернету речей, хмарних сервісів та сукупності роботизованих систем дає змогу значною мірою підвищити прозорість операційних процесів для керівництва та керівників окремих структурних підрозділів. У підсумку це дозволяє акумулювати більші обсяги інформації про роботу таких підприємств і приймати більш виважені управлінські рішення щодо впровадження необхідних змін.

Процес цифрової трансформації сьогодні відбувається і в межах агропромислових підприємств України. Враховуючи складність економічної та соціальної ситуації в країні, цифрові технології, з одного боку, дають змогу більш ефективно підходити до використання доступних ресурсів, якими володіють такі підприємства, та підвищувати якість продукції. З іншого боку, цифрові технології при активному їх впровадженні формують низку ризиків, з якими більшість агропромислових підприємств у сучасних умовах ще не зіштовхувалися. Це безпосередньо вимагає від них удосконалення системи управління, інформаційного обігу та підтримки необхідного рівня захисту інформації.

Проте реалії засвідчують, що цифрові технології і загалом процес цифровізації господарської діяльності агропромислових підприємств сьогодні є фактично єдиною правильним вектором їх розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності, особливо з урахуванням деструктивних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Відповідно в межах цього підрозділу дисертаційної роботи буде проведено аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації діяльності агропромислових підприємств України. Буде описано, яким чином сьогодні ці економічні суб'єкти використовують цифрові технології та які можливості вони створюють для підвищення ефективності роботи зазначених суб'єктів.

Зазначимо, що аналізувати сучасні тенденції цифрової трансформації агропромислових підприємств в Україні доволі складно, враховуючи якість і доступність статистичної інформації про результати такої трансформації. На сьогодні Державна служба статистики України постійно змінює підходи до оцінювання рівня цифровізації діяльності різних економічних суб'єктів. Відповідно склалася ситуація, за якої значна кількість уже розроблених показників ще не має достатньої динаміки зібраних статистичних даних, що значною мірою ускладнює проведення середньострокового аналізу тенденцій впровадження тих чи інших цифрових технологій.

Саме тому в межах поточного підрозділу будемо використовувати наявну інформацію для обґрунтування загальних тенденцій цифровізації діяльності агропромислових підприємств і безпосередньо їх систем фінансового менеджменту та фінансового контролю, оскільки значна частина цифрових технологій застосовується цими суб'єктами господарювання саме для підвищення ефективності функціонування власних систем управління.

Отже, почнемо наше дослідження з аналізу ролі підприємств агропромислового сектору у розвитку електронної торгівлі в країні. Зауважимо, що раніше ці економічні суб'єкти менше уваги приділяли питанням продажу власної продукції за допомогою сучасних інформаційних і цифрових технологій. Проте пандемія COVID-19 та війна стимулювали пошук нових каналів збуту, насамперед агропромислової продукції, особливо через канали роздрібно́ї торгівлі.

На рис. 2.15 наведено дані про загальну кількість агропромислових підприємств, які здійснювали електронну торгівлю в Україні.

Інформація, яка наведена на рисунку, дає змогу зробити висновок про поступове поширення цифрових технологій у діяльності агропромислових підприємств України, особливо у сфері маркетингу та торгівлі. Це підтверджується збільшенням кількості таких суб'єктів, які використовують електронну торгівлю як інструмент реалізації власної продукції та розширення каналів взаємодії зі споживачами.

Протягом 2018–2021 років в цілому в Україні спостерігалася майже однакова кількість агропромислових підприємств, які здійснювали електронну торгівлю. У 2018 році таких було 156 підприємств, а у 2021 році – 159 одиниць. Проте початок війни деструктивно вплинув на даний показник, і у 2022 році спостерігається скорочення кількості таких підприємств до 103 одиниць, що безпосередньо негативно вплинуло на процеси їх цифрової трансформації.

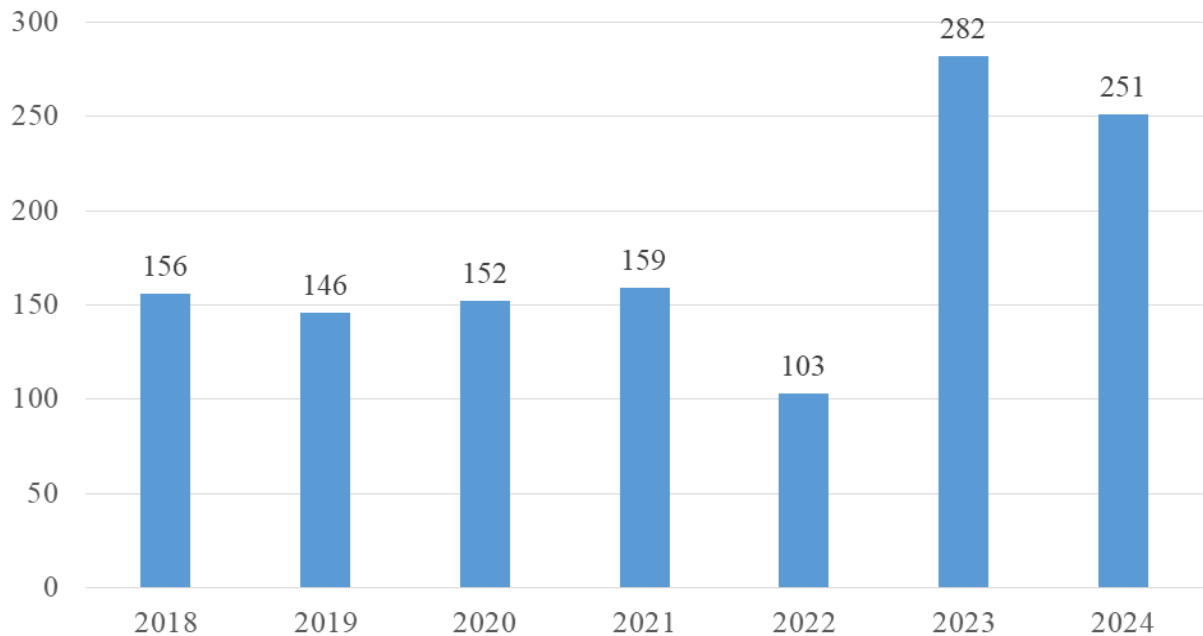


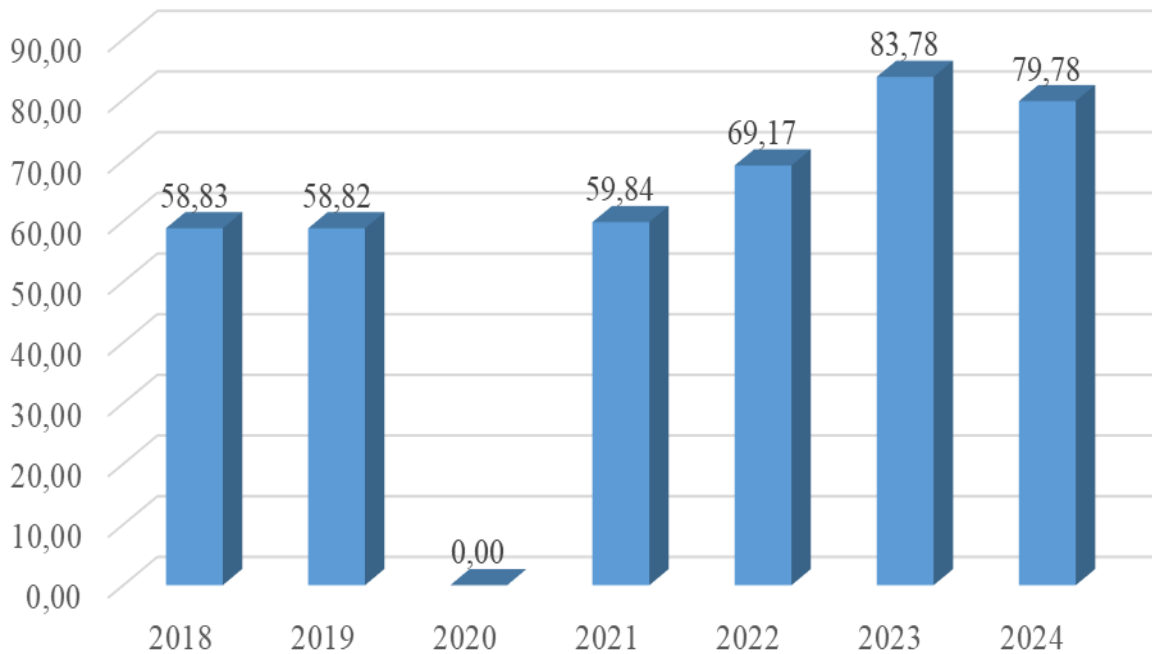
Рис. 2.15 Кількість агропромислових підприємств, які здійснювали електронну торгівлю

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Однак швидкі темпи цифровізації призвели до того, що вже у 2023 році спостерігаємо різке зростання кількості підприємств, які використовують електронну торгівлю. Збільшення відбулося із 103 одиниць у 2022 році до 282 одиниць у 2023 році. У 2024 році цей показник дещо зменшився до 251 підприємства, проте залишається на досить високому рівні порівняно з 2018–2022 роками.

Таким чином можемо зробити цілком логічний висновок, що війна лише прискорила процес цифрової трансформації агропромислових підприємств, особливо у частині пошуку нових каналів збуту власної продукції, розвитку власних онлайн-магазинів, поглиблення співпраці з наявними цифровими платформами, що дає змогу диверсифікувати напрями реалізації продукції. Це особливо важливо в умовах нестабільності та непередбачуваності роботи різних партнерів, контрагентів, постачальників сировини і так далі.

На ри. 2.16 наведено також інформацію про кількість зайнятих працівників агропромислових підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет.



*Рис. 2.16 – Кількість зайнятих працівників,
які мають доступ до мережі Інтернет*

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Звичайно, сучасний розвиток будь-якого підприємства обов'язково супроводжується активним розвитком його інформаційної та цифрової інфраструктури, яка безпосередньо будується на використанні мережі Інтернет.

Дані рис. 2.16 засвідчують, що в Україні відбувається поступове зростання рівня використання мережі Інтернет у діяльності агропромислових підприємств, що пояснюється збільшенням питомої ваги працівників, які мають доступ до цієї мережі. Якщо у 2018–2019 роках цей показник залишався на досить стабільному та майже однаковому рівні, то вже починаючи з 2021 року спостерігаємо його постійне зростання. Якщо у 2021 році значення цього показника становило 59,84 %, то вже у 2022 році воно зросло до 69,17 %, а у 2023 році взагалі досягло максимального свого значення – 83,78 %.

Знову ж отримані результати лише підтверджують висновок про активізацію процесів цифрової трансформації агропромислових підприємств, особливо після початку повномасштабної війни. З іншого боку, зростання частки працівників, які мають доступ до мережі Інтернет, засвідчує поступове підвищення рівня їхньої цифрової грамотності, цифровізацію системи управління та цифровізацію робочих місць таких працівників, що в підсумку і дає змогу поступово забезпечувати процес цифрової трансформації всіх напрямів діяльності агропромислового підприємства.

Також результати дослідження підтверджують той факт, що в сучасних умовах доступ працівників до мережі Інтернет стає вже базовою умовою функціонування будь-якого агропромислового підприємства та однією з найбільш важливих передумов забезпечення його цифрової трансформації.

Важливою складовою аналізу процесу цифрової трансформації агропромислових підприємств є розуміння особливостей використання ними окремих цифрових технологій. Сучасні агропромислові підприємства використовують широкий спектр різних цифрових інновацій, які дозволяють формувати комплексні рішення, забезпечувати автоматизацію бізнес-процесів, підвищувати ефективність управління ресурсами і так далі.

На рис. 2.17 наведено інформацію про сучасні тенденції у використанні агропромисловими підприємствами окремих типів цифрових технологій, а саме штучного інтелекту, BI-, ERP- та CRM-систем.

Дані рисунка засвідчують, що дійсно агропромислові підприємства сьогодні активно долучаються до процесу цифрової трансформації, і процес їхньої зміни та модернізації не завершується виключно використанням мережі Інтернет чи окремих сайтів, а набуває вже більш складної цифрової форми. Зокрема, у 2025 році порівняно з 2024 роком частка підприємств, які використовували технології штучного інтелекту, зросла з 4,6 % до 5,0 %. Відповідно спостерігається і збільшення частки підприємств, які використовують програмне забезпечення на основі технологій штучного інтелекту.

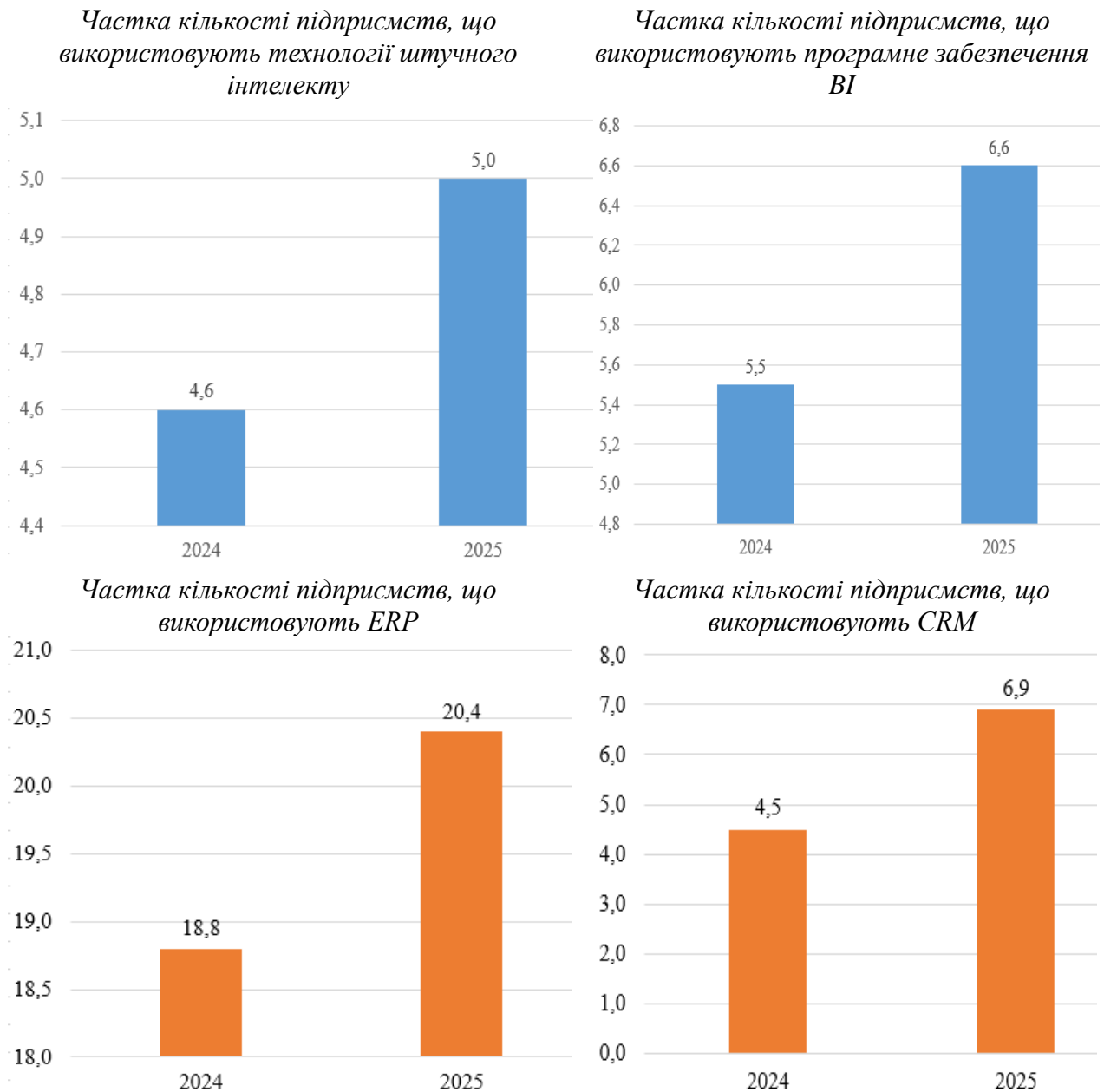


Рис. 2.17 – Частка агропромислових підприємств, що використовують різні цифрові технології

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Звичайно, для сучасних умов 5 % від загальної кількості агропромислових підприємств є досить незначною часткою економічних суб'єктів, які дійсно намагаються бути інноваційними та інвестують значні ресурси у власний цифровий розвиток. Проте можемо констатувати поступове зростання такої кількості, хоча темпи залишаються на досить низькому рівні.

Більшу увагу агропромислові підприємства приділяють використанню ERP-систем, які забезпечують інтегроване управління ресурсами. У 2025 році частка таких підприємств, які використовували цю систему, становила 20,4 %, що є більшим за аналогічний показник 2024 року. Подібна ситуація спостерігається і в частині використання CRM-систем, які агропромислові підприємства можуть застосовувати для управління взаємовідносинами з клієнтами. Проте частка підприємств, які використовують такі системи, залишається невеликою, хоча і спостерігаємо позитивну динаміку її збільшення з 4,5 % у 2024 році до 6,9 % у 2025 році.

Отримані результати аналізу особливостей використання окремих цифрових технологій агропромисловими підприємствами лише підтверджують, що у подальшому такі економічні суб'єкти мають значний потенціал до цифрової трансформації, що впливатиме на удосконалення їхньої цифрової інфраструктури, розробку комплексних цифрових рішень, а це, у свою чергу, буде стимулювати й інші сфери економіки розвивати нові напрями цифрової трансформації.

Беззаперечно одним із найбільш важливих показників, який засвідчує рівень цифрового розвитку економічних суб'єктів, є рівень цифрової інтенсивності їх діяльності. Цей показник дозволяє оцінити масштаби використання цифрових технологій економічними суб'єктами, програмного забезпечення, цифрових каналів комунікації та інших інформаційних систем, які сьогодні активно залучаються до господарської діяльності.

Відповідно проведемо дослідження цього показника. Інформація про його значення наведена на рис. 2.18.

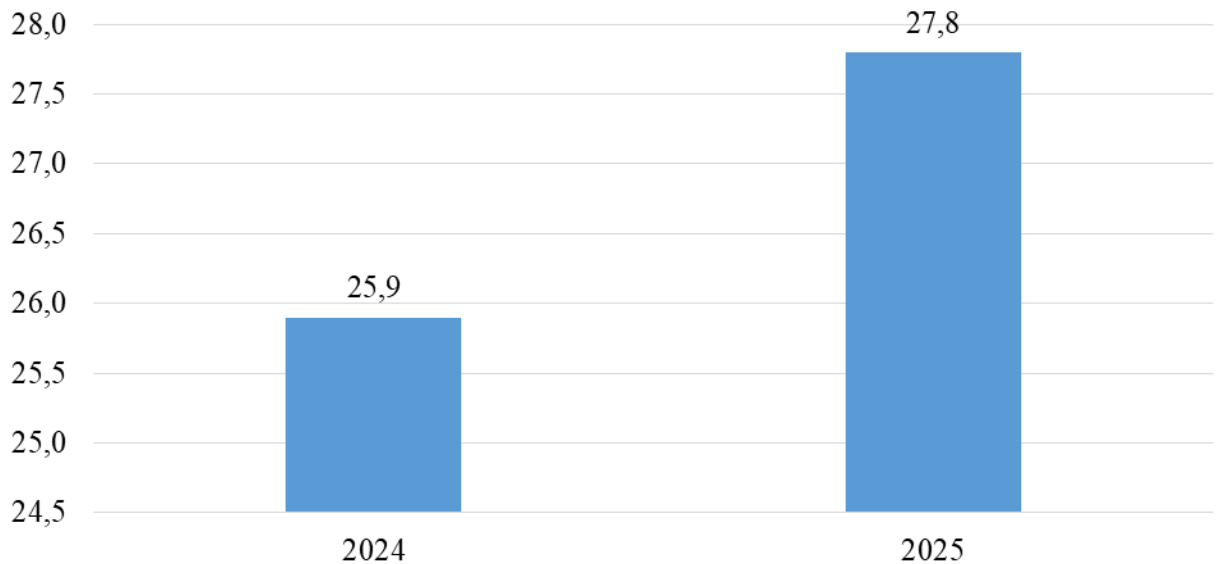


Рис. 2.18 – Частка кількості агропромислових підприємств із принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Дані, які наведені на рис. 2.18, засвідчують поступове підвищення рівня цифрової зрілості агропромислових підприємств в Україні. З наведеної інформації можна зробити висновок, що у 2024 році частка цих підприємств, яким притаманний принаймні базовий рівень цифрової інтенсивності, становила 25,9 %, тоді як уже у 2025 році цей показник підвищився до значення 27,8 %. Тобто протягом одного року спостерігаємо досить суттєве зростання цього показника, а це, у свою чергу, засвідчує постійно зростаючий попит агропромислових підприємств на сучасні цифрові технології.

Проте, з іншого боку, незначний рівень цифрової інтенсивності агропромислових підприємств засвідчує, що переважна більшість таких підприємств не досягла поки що навіть базового рівня цифрової трансформації, що підтверджує значний потенціал до подальших змін та використання інформаційних інновацій. Водночас позитивна динаміка кількості підприємств, які намагаються сьогодні активно долучатися до процесу цифрової трансформації, засвідчує поступове формування

відповідної культури ведення бізнесу та впровадження нових практик використання цифрових інструментів у системі управління.

Агропромислові підприємства в сучасних умовах активно використовують власні вебсайти як інструменти комунікації з клієнтами та партнерами. Наявність вебсайту сьогодні виступає важливою складовою побудови дієвої цифрової інфраструктури агропромислових підприємств, оскільки дає змогу підвищити рівень прозорості їхньої роботи як серед споживачів, так і серед партнерів.

На рис. 2.19 наведено інформацію про частку кількості агропромислових підприємств, що мають вебсайт, у загальній кількості таких підприємств.

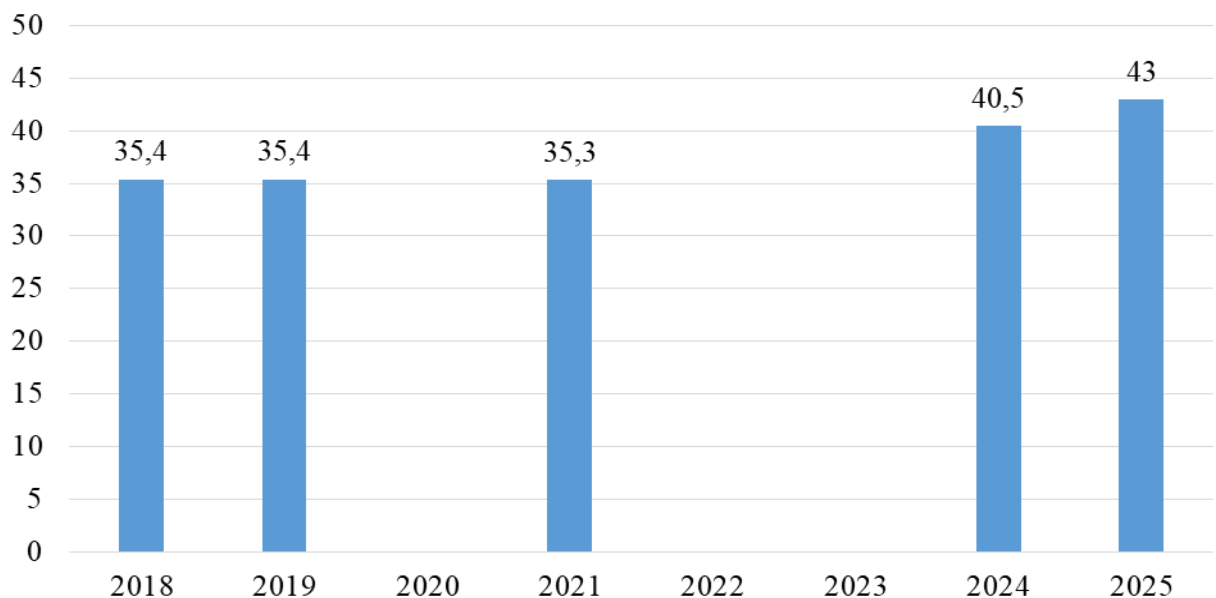


Рис. 2.19 – Частка кількості агропромислових підприємств, що мають вебсайт, у загальній кількості агропромислових підприємств

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Інформація рис. 2.19 засвідчує незначну зміну частки агропромислових підприємств, які мали власний вебсайт. У 2018 році значення цього показника складало 35,4 %, а у 2021 році – 35,3 %. Це, у свою чергу, засвідчує не досить активне використання зазначеними підприємствами наявних інформаційних інструментів для підвищення власної

транспарентності, пошуку партнерів, підвищення довіри споживачів та контрагентів до їхньої діяльності.

Проте у 2024 році вже спостерігаємо досить суттєве зростання частки окреслених економічних суб'єктів, які мають і використовують власні вебсайти, до 40,5 %, а у 2025 році цей показник склав уже 43,0 %. Тобто процес впровадження інформаційних і цифрових технологій у діяльність агропромислових підприємств відбувається, проте темпи його залишаються досить незначними. Це, у свою чергу, також підтверджує те, що поступово ці підприємства розуміють важливість цифровізації, важливість перебування у віртуальному просторі та долучаються до процесу створення власних вебсайтів навіть у випадках, коли вони не використовують технології електронної торгівлі для продажу продукції.

Проте електронна торгівля залишається одним із найбільш динамічних напрямів розвитку цифрової економіки загалом, і значна кількість підприємств намагається здійснювати як офлайн-, так і онлайн-діяльність або повністю, за можливості, переходити у віртуальний простір. Відповідно на рис. 2.20 наведено дані про частку підприємств, які здійснювали електронну торгівлю.

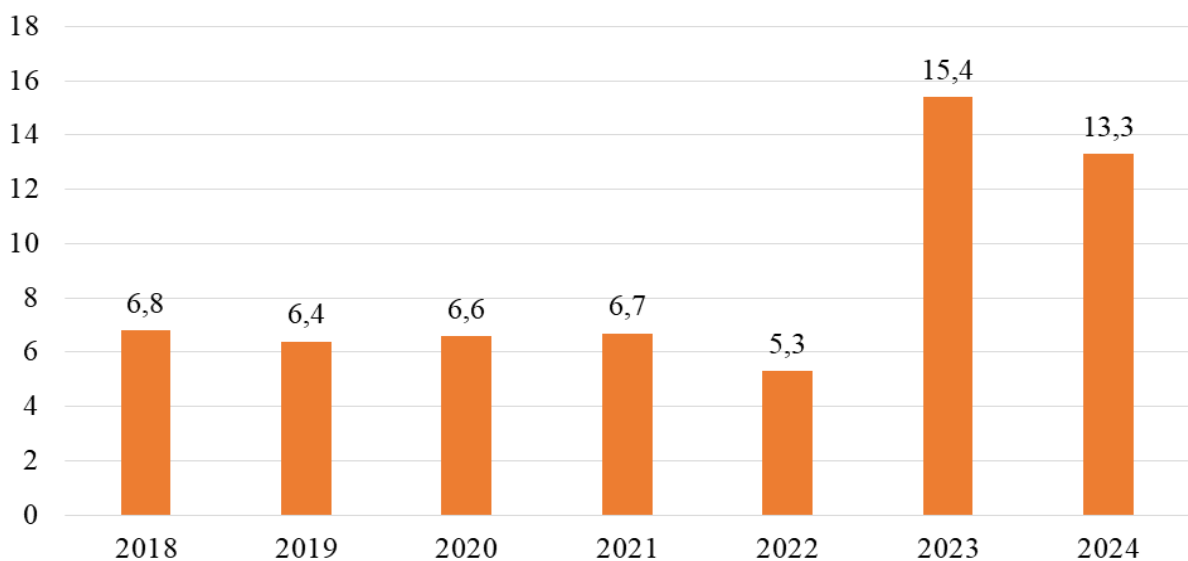


Рис. 2.20 – Частка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Можемо констатувати, що значний поштовх до розвитку електронної торгівлі агропромисловими підприємствами здійснив початок війни. У 2023 році питома вага таких економічних суб'єктів складала 15,4 %, тоді як у 2022 році – лише 5,3 %. У 2024 році цей показник також залишився на досить високому рівні та становив 13,3 %.

Результати аналізу свідчать про те, що після початку воєнних дій агропромислові підприємства досить швидко адаптувалися до сформованої економічної реальності та використовували електронну торгівлю як один з елементів підтримки власної стабільності діяльності і розширення каналів реалізації продукції. Однак кількість підприємств, які використовують сьогодні цей інструмент, залишається досить незначною, що засвідчує невисокий рівень зацікавленості агропромислових підприємств у впровадженні цифрових технологій навіть на рівні здійснення електронної торгівлі та забезпечення власної присутності в інформаційному просторі.

Проаналізуймо також обсяги реалізованої продукції, отримані агропромисловими підприємствами від електронної торгівлі. Відповідна інформація наведена на рис. 2.21.

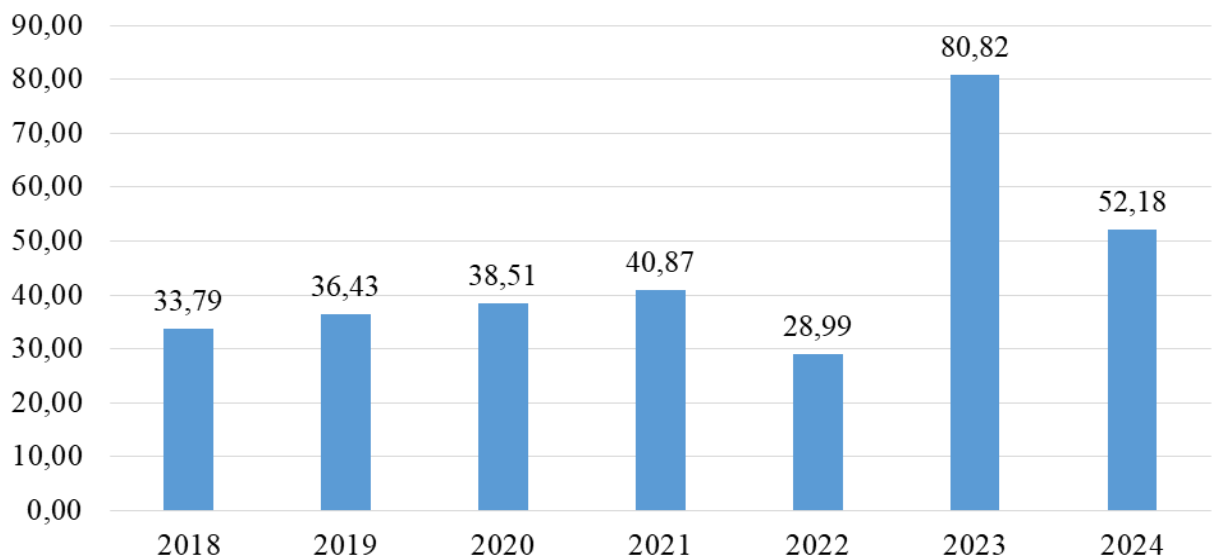


Рис. 2.21 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманий від електронної торгівлі

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Таким чином, як засвідчують наведені дані, у 2018–2021 рр. в Україні спостерігалось поступове зростання обсягів реалізованої продукції агропромисловими підприємствами через електронну торгівлю. Якщо у 2018 році цей показник складав 33,79 млрд грн, то у 2021 році вже 40,87 млрд грн.

Тимчасове зниження окресленого показника у 2022 році безпосередньо пов'язане з нестабільністю економічного середовища, зниженням попиту на агропромислову продукцію та невпевненістю економічних суб'єктів у доцільності продовження власної господарської діяльності. Проте вже у наступні 2023–2024 рр. можемо спостерігати різке зростання обсягів реалізованої продукції, яка була отримана через електронну торгівлю. На кінець 2023 року цей показник склав 80,82 млрд грн, а на кінець 2024 року – 52,18 млрд грн. Навіть скорочення у 2024 році все одно засвідчило високий рівень обсягу реалізованої продукції від електронної торгівлі порівняно з попередніми роками, за які проводилося дослідження.

Проведене дослідження підтверджує, що поступово електронна торгівля стає важливим каналом продажу продукції агропромислових підприємств та стимулює процес цифрової трансформації функціонування цих економічних суб'єктів.

Цифрова трансформація агропромислових підприємств у сучасних умовах пов'язана не лише з використанням технологій електронної торгівлі, але й із підвищенням якості послуг, побудовою дієвих взаємовідносин із постійними клієнтами, що вимагає використання відповідних цифрових інструментів. Серед таких інструментів ключовими є мобільні додатки, які дають змогу побудувати дійсно дієву комунікацію з клієнтами, значною мірою автоматизувати процеси замовлення продукції, що в підсумку позитивно впливатиме на якість взаємодії між агропромисловими підприємствами та їх клієнтами.

На рис. 2.22 наведено інформацію про частку кількості підприємств, що мають мобільний додаток для клієнтів.

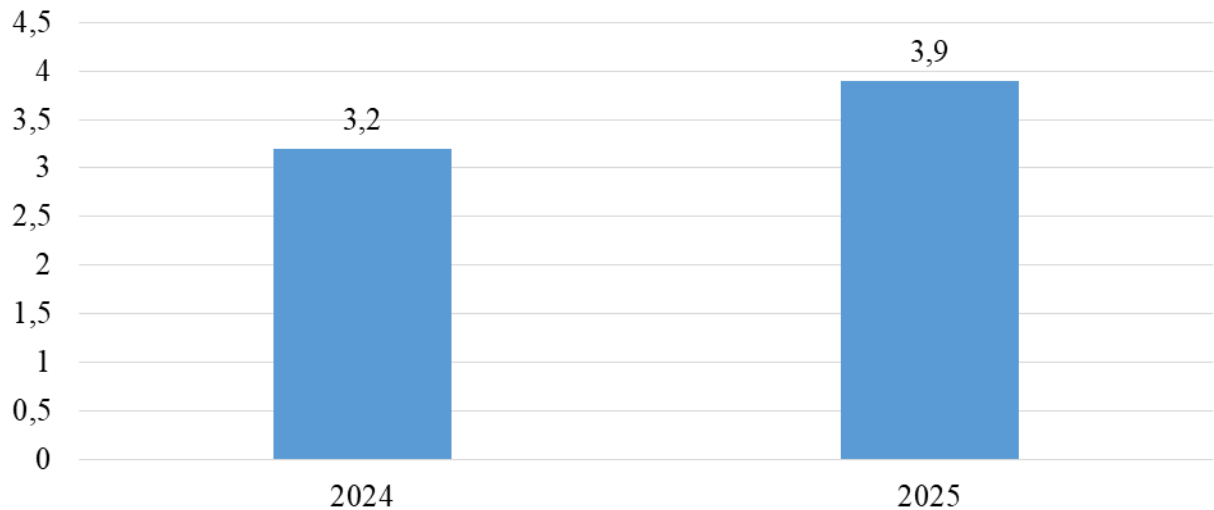


Рис. 2.22 – Частка кількості агропромислових підприємств, що мають мобільний додаток для клієнтів

Джерело: складено за даними <https://stat.gov.ua/uk/explorer>

Відповідно у 2025 році відбулося поступове збільшення цього показника до значення 3,9 %, хоча на кінець 2024 року він дорівнював 3,2 %. Таким чином відбулося незначне зростання, проте загальна питома вага агропромислових підприємств, які займаються розробкою та підтримкою мобільних додатків для своїх клієнтів, залишається критично низькою. Насамперед це можна пояснити специфікою роботи агропромислових підприємств, які фокусуються на виробництві, вирощуванні та переробці сільськогосподарської продукції. Відповідно питання іміджу, репутації та маркетингу часто залишаються другорядними для цих суб'єктів господарювання.

Таким чином, провівши аналіз основних тенденцій цифровізації діяльності агропромислових підприємств, можемо виокремити основні тренди цифрової трансформації зазначених економічних суб'єктів. На наше переконання, серед них варто виокремити такі:

- поступове зростання рівня цифрової інтенсивності агропромислових підприємств;

- значний рівень використання мережі Інтернет для підтримки процесів цифровізації окремих бізнес-напрямів у роботі агропромислових підприємств;
- поступове впровадження технологій цифрової аналітики, які дозволяють більш якісно та оперативно отримувати інформацію про поточний стан агропромислового підприємства;
- підвищення попиту на використання електронної торгівлі як одного з цифрових каналів продажу власної продукції, що підтверджується показниками обсягу продукції, реалізованої через такі канали;
- недостатній рівень розвитку мобільних додатків у діяльності агропромислових підприємств;
- зростання обсягів інвестицій у розвиток цифрової трансформації та інформаційних систем;
- зміна підходів до забезпечення належного рівня інформаційної безпеки агропромислових підприємств.

Таким чином, у межах поточного підрозділу розглянуто основні напрями цифровізації діяльності агропромислових підприємств та проникнення цифрових технологій як у виробничу сферу, так і у сферу стратегічного управління такими суб'єктами господарювання. Окреслене лише посилює важливість підтримки цих суб'єктів у сучасних умовах, враховуючи їх колосальний вплив на формування валового внутрішнього продукту країни.

2.3 Основні перешкоди формування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки

Становлення системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства значною мірою в сучасних умовах визначається умовами загального розвитку сфери АПК і безпосередньо наслідками цифрової

трансформації діяльності цих підприємств, їх активністю у використанні цифрових технологій.

Цифрова трансформація сьогодні формує багато нових вимог до агропромислових підприємств, їх керівників і власників у частині розробки окремих концепцій щодо забезпечення такої трансформації, її ефективності та доцільності з урахуванням тих специфічних рис, які притаманні кожному з окреслених підприємств. Відповідно система фінансового контролінгу, окрім того, що сама може трансформуватися в результаті впливу цифрових технологій та забезпечувати нові можливості для побудови дієвої системи управління, може також сприяти підвищенню ефективності впровадження цифрових технологій загалом у виробничу сферу, сферу маркетингу, збуту, логістики і так далі на агропромисловому підприємстві.

Проте сьогодні також існує значна кількість перешкод, які стримують розвиток системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств та унеможливають забезпечення динамічних і швидких темпів трансформації таких систем з урахуванням нових цифрових можливостей. Це обумовлює необхідність визначення основних перешкод, які існують сьогодні в цьому напрямі, з метою подальшого пошуку заходів щодо мінімізації деструктивного впливу таких перешкод та розробки нових рішень для стимулювання цифрової трансформації як діяльності агропромислових підприємств, так і їхніх систем фінансового контролінгу.

Розпочнемо наше дослідження з обґрунтування сучасних перешкод розвитку сфери агропромислового виробництва загалом, що є особливо важливим з урахуванням впливу макрофакторів на функціонування всіх без винятку агропромислових підприємств. Для цього скористаємося методикою SWOT-аналізу, що дозволить визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози для діяльності цих суб'єктів господарювання. У табл. 2.1 наведено результати проведення такого аналізу.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз розвитку агропромислових підприємств в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
1. Значний природно-ресурсний потенціал 2. Значний досвід виробництва аграрної продукції 3. Високий рівень конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках 4. Наявність великих агрохолдингів із сучасними системами управління 5. Високий експортний потенціал 6. Значний попит на продовольчу продукцію на світових ринках 7. Досвід адаптації до складних і непередбачуваних соціальних, політичних та економічних викликів 8. Досвід залучення міжнародної фінансової допомоги 9. Наявність значного потенціалу для розвитку підприємств із високою доданою вартістю продукції 10. Значний рівень диверсифікації агропромислового виробництва	1. Високий рівень зношеності основних засобів 2. Недостатній рівень розвитку інноваційної діяльності підприємств 3. Обмежений доступ до фінансових ресурсів для малих і середніх підприємств 4. Високий рівень енергомісткості окремих виробництв, недостатні обсяги інвестицій в цій сфері 5. Недостатній рівень цифрової зрілості більшості підприємств 6. Значна залежність від зовнішніх джерел фінансування 7. Висока капіталомісткість діяльності 8. Висока залежність від цін на паливо, добрива та енергоносії 9. Висока залежність результатів діяльності від сезонних факторів 10. Недостатній рівень взаємодії між виробниками аграрної продукції та підприємствами її переробки	1. Розширення експорту продукції на нові ринки збуту 2. Залучення міжнародних інвестицій та грантових програм 3. Наявність державних програм підтримки різних типів агропромислових підприємств 4. Сприятливі кліматичні умови для вирощування якісної аграрної продукції 5. Розвиток електронної торгівлі та цифрових каналів збуту продукції 6. Значний потенціал до впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності роботи 7. Нерозвиненість великої кількості напрямків агропромислового виробництва 8. Наявність значного земельного банку та потенціал до збільшення посівних площ 9. Розширення нових каналів збуту продукції 10. Впровадження ESG-підходів та формування нових напрямків бізнесу	1. Военні дії та руйнування виробничої інфраструктури 2. Макроекономічна нестабільність 3. Недостатня державна підтримка діяльності агропромислових підприємств, відсутність збалансованої стратегії розвитку цих економічних суб'єктів 4. Посилення конкуренції на міжнародних ринках 5. Дефіцит кваліфікованих кадрів 6. Формування нових інформаційних загроз для стабільної роботи підприємств 7. Вихід міжнародних компаній на внутрішній ринок агропромислової продукції 8. Руйнування логістичної інфраструктури 9. Обмеження на торгівлю аграрною продукцією в інших країнах 10. Посилення кліматичних змін

Джерело: [50; 82; 136; 147; 149; 241]

Отже, можемо стверджувати, що, незважаючи на численні загрози, з якими сьогодні зіштовхуються українські агропромислові компанії, вони все одно володіють значним потенціалом до власного розвитку, що лише засвідчує їх здатність швидко адаптуватися до нових умов та наявність необхідного запасу фінансової стійкості, враховуючи недостатній рівень доступності інвестиційних і кредитних ресурсів. Саме тому підвищення ефективності роботи системи фінансового контролінгу цих суб'єктів господарювання буде формувати додаткові стимули для підвищення ефективності їхньої діяльності та дозволить їм і надалі відігравати ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни.

Розглянемо тепер більш детально особливості фінансового стану агропромислових підприємств в Україні. Для цього знову скористаємося методом SWOT-аналізу.

Сильні сторони:

- значні обсяги чистого доходу від реалізації продукції;
- високий експортний потенціал підприємств, значний досвід продажу аграрної продукції за кордоном;
- значний рівень капіталізації окремих підприємств, що спрощує залучення зовнішніх інвестицій;
- стійка тенденція до зростання активів підприємств, незважаючи на значні загрози та руйнування, що обумовлені війною;
- високий потенціал генерування валютних надходжень, що відіграє ключову роль у підтримці платіжного балансу країни і підвищенні значення діяльності агропромислових підприємств не тільки для національного господарства, але і зокрема для фінансової системи країни;
- значні обсяги залучення власних інвестицій;
- досвід функціонування в умовах кризових явищ;
- високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища;
- значний потенціал до нарощування обсягів виробництва;

– наявність великих фінансово стійких агрохолдингів [117; 50; 82; 136; 147].

Слабкі сторони:

- високий рівень волатильності фінансових результатів діяльності;
- обмежений доступ до фінансових ресурсів для малих і середніх підприємств;
- висока залежність від зовнішніх джерел фінансування;
- недостатній рівень розвитку систем фінансового контролінгу;
- висока капіталомісткість діяльності;
- значна залежність фінансових результатів від сезонних чинників;
- недостатній рівень цифровізації фінансового управління;
- висока залежність від цін на енергоносії, паливо та добрива;
- недостатній рівень диверсифікації джерел фінансування;
- висока чутливість до макроекономічних змін.

Можливості покращення фінансового стану агропромислових підприємств України:

- розширення доступу до міжнародних фінансових ресурсів;
- залучення грантових програм та міжнародної фінансової допомоги;
- розвиток систем цифрового фінансового контролінгу;
- автоматизація фінансового управління;
- розширення програм державної підтримки;
- залучення інвестицій для модернізації виробництва;
- розвиток системи аграрного страхування;
- розвиток ринку кредитних послуг для агропромислових підприємств;
- впровадження цифрових технологій у фінансову діяльність;
- зростання попиту на продовольчу продукцію на світових ринках.

Загрози для фінансового стану агропромислових підприємств України:

- воєнні дії та руйнування виробничих потужностей;
- макроекономічна нестабільність;
- інфляційні процеси;

- валютні коливання;
- зростання вартості кредитних ресурсів;
- скорочення обсягів державної підтримки;
- погіршення умов зовнішньої торгівлі;
- посилення конкуренції на міжнародних ринках;
- зростання виробничих витрат;
- кліматичні зміни та природні ризики.

Для Вашого підрозділу про перешкоди формування системи фінансового контролінгу особливо цінними будуть слабкі сторони: обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатній рівень розвитку систем фінансового контролінгу, недостатня цифровізація фінансового управління, недостатня диверсифікація джерел фінансування та висока чутливість до макроекономічних змін. Саме з них потім можна логічно виводити конкретні перешкоди розвитку цифрового фінансового контролінгу АПП [167; 235; 239; 134; 145; 146; 107]

Перешкоди побудови системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств:

- недостатній рівень фінансового забезпечення впровадження системи фінансового контролінгу;
- обмежені можливості залучення зовнішніх фінансових ресурсів для модернізації систем управління;
- низький рівень цифровізації фінансово-управлінських процесів підприємства;
- відсутність якісного інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень;
- недостатній рівень автоматизації процесів збору та обробки фінансової інформації;
- відсутність інтегрованих інформаційних систем управління діяльністю підприємства;

- недостатній рівень використання сучасних цифрових технологій у фінансовій діяльності;
- дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері фінансового контролінгу та цифрових технологій;
- низький рівень розвитку корпоративної культури використання аналітичних інструментів управління;
- складність інтеграції фінансових, виробничих та логістичних даних у межах єдиної системи;
- високий рівень невизначеності зовнішнього середовища та нестабільність фінансових результатів діяльності;
- значний вплив воєнних, макроекономічних та кліматичних ризиків на діяльність підприємств;
- недостатня підтримка процесів цифрової трансформації з боку держави;
- висока вартість впровадження сучасних цифрових систем фінансового контролінгу;
- низький рівень кібербезпеки та захисту фінансової інформації.

Перешкоди впровадження цифрових технологій у функціонування системи стратегічного розвитку агропромислових підприємств:

- недостатній рівень фінансового забезпечення цифрової трансформації підприємств;
- висока вартість впровадження та обслуговування цифрових технологій;
- недостатній рівень цифрової грамотності персоналу та керівників підприємств;
- дефіцит фахівців у сфері цифрових технологій та управління цифровими проєктами;
- низький рівень розвитку цифрової інфраструктури окремих територій;

- відсутність комплексного стратегічного бачення цифрової трансформації підприємства;
- недостатній рівень автоматизації виробничих та управлінських процесів;
- фрагментарність використання цифрових технологій у діяльності підприємств;
- складність інтеграції нових цифрових рішень із наявними інформаційними системами;
- низька якість інформаційного забезпечення процесів управління;
- опір персоналу організаційним та технологічним змінам;
- високий рівень кіберризиків та загроз інформаційній безпеці;
- нестабільність зовнішнього середовища та високий рівень невизначеності господарської діяльності;
- недостатня державна підтримка цифрової трансформації агропромислових підприємств;
- обмежений доступ до сучасних цифрових платформ, програмного забезпечення та технологічних рішень [229; 234; 235; 149; 241].

Враховуючи представлені результати аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз розвитку агропромислових підприємств в Україні, їхньої фінансової діяльності, проведемо класифікацію таких перешкод. Зазначимо, що в цілому існують значна кількість підходів до здійснення такої класифікації. На наше переконання доцільно виокремити наступні критеріальні ознаки та типи перешкод:

1. За рівнем керованості:

- керовані;
- частково керовані;
- некеровані.

2. За напрямком виникнення:

- фінансові;
- організаційні;

- кадрові;
- інформаційні;
- технологічні;
- методичні;
- психологічні;
- цифрові;
- інституційні;
- поведінкові;

3. За можливістю прогнозування:

- прогнозовані;
- частково прогнозовані;
- непрогнозовані.

4. За обсягами фінансових втрат:

- незначні;
- помірні;
- суттєві;
- критичні.

5. За терміном впливу:

- короткострокові;
- середньострокові;
- довгострокові.

6. За масштабом поширення:

- локальні (окремий підрозділ);
- функціональні (окремий напрям діяльності);
- загальносистемні (все підприємство);
- міжорганізаційні (взаємодія із зовнішніми суб'єктами).

7. За рівнем вирішення:

- такі, що вирішуються на рівні структурного підрозділу;
- такі, що вирішуються на рівні підприємства;
- такі, що потребують галузевої підтримки;

– такі, що потребують державного регулювання та підтримки.

Також в цілому що чітко визначити які проблеми існують у функціонування аграрного підприємства та його системи фінансового контролінгу, доцільно використовувати спеціальну методику, яка дозволяє це здійснювати.

На наше переконання в даному випадку доцільно використати методику визначення інтегрального індексу стану системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства. Цей індекс запропоновано визначати за наступною формулою:

$$AFCDI=SS1+SS2+SS3+SS4+SS5, \quad (2.1)$$

де SS1 – субіндекс фінансової стійкості;

SS2 – субіндекс розвитку бюджетування;

SS3 – субіндекс цифровізації агропромислового підприємства;

SS4 – субіндекс якості інформаційного забезпечення;

SS5 – субіндекс ефективності контролінгу.

Вибір окреслених субіндексів може бути іншим, все в першу чергу повинно обумовлюватися специфікою діяльності самого агропромислового підприємства, оскільки для побудови дієвої системи фінансового контролінгу необхідно в першу чергу враховувати специфічні риси тієї системи, яка вже сформована на такому суб'єкті господарювання та чітко визначати цілі, які необхідно досягнути при впровадженні окресленої системи.

Відповідно представлені на рис. субіндекси пропонуємо визначати наступним чином (табл. 2.2).

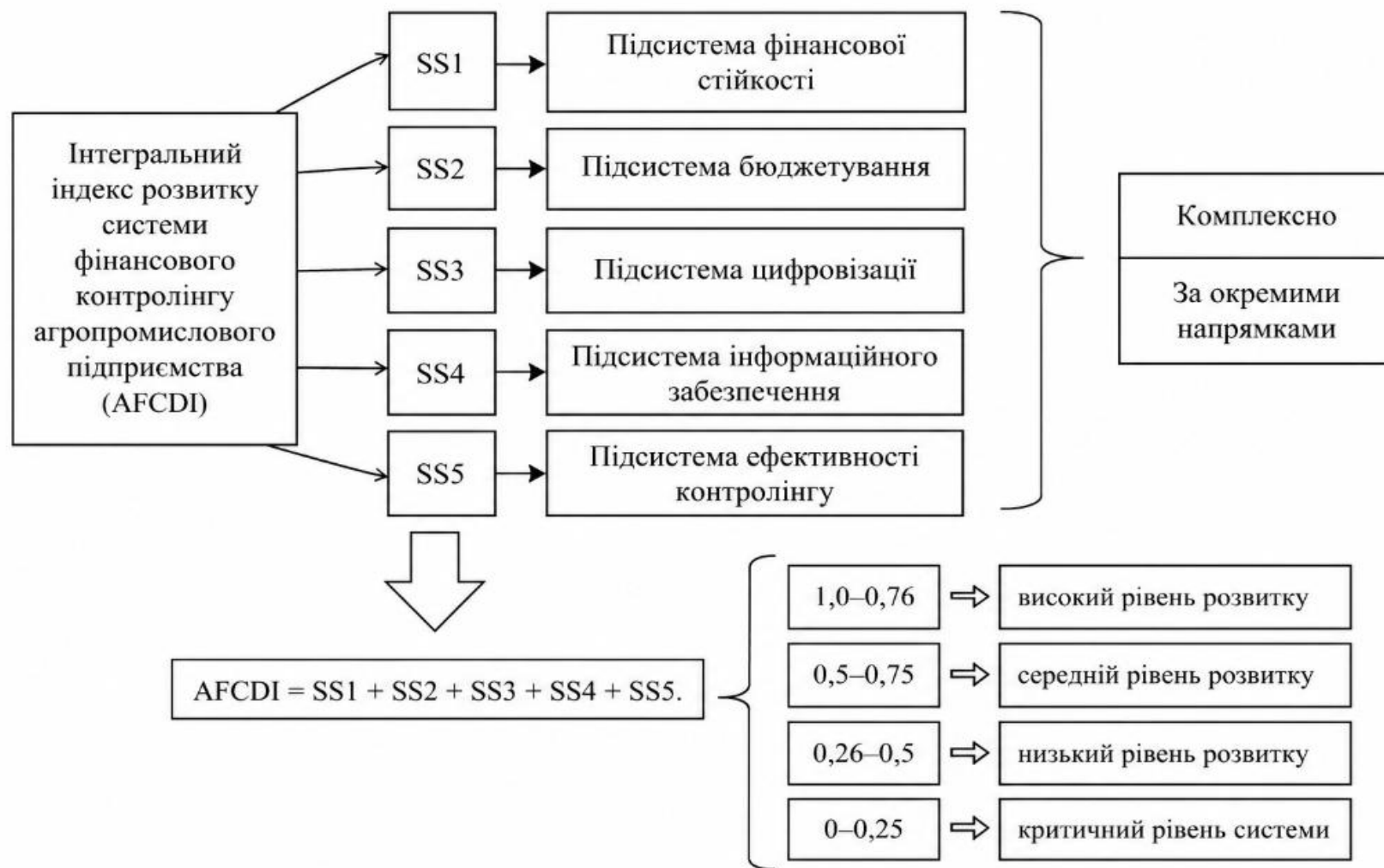


Рис. 2.23 – Методика визначення інтегрального індексу стану системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства

Джерело: складено з урахуванням [86; 123; 208; 209]

Методичні підходи до розрахунку субіндексів в межах інтегрального індексу стану системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства

Назва субіндексу	Показники	Трактування балів	Загальна кількість балів	Умовне позначення субіндексу
1	2	3	4	5
Фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії 1 — менше 0,3; 2 — 0,3–0,5; 3 — понад 0,5	1		SS1
		2		
		3		
	Коефіцієнт поточної ліквідності 1 — менше 1,0; 2 — 1,0–1,5; 3 — понад 1,5	1		
		2		
		3		
	Рентабельність діяльності 1 — від’ємна або до 3 %; 2 — 3–10 %; 3 — понад 10 %	1		
		2		
		3		
Всього				
SS1			/3*0,2	
Бюджетування	Наявність системи бюджетування 1 — відсутня; 2 — часткова; 3 — повноцінна	1		SS2
		2		
		3		
	Регулярність план-факт аналізу 1 — не проводиться; 2 — періодично; 3 — щомісячно/щоквартально	1		
		2		
		3		
	Рівень відхилення фактичних витрат від бюджету 1 — понад 20 %; 2 — 10–20 %; 3 — до 10 %	1		
		2		
		3		
Всього				
SS2			/3*0,2	
Цифровізації	Використання ERP/облікової системи 1 — відсутня; 2 — частково використовується; 3 — повністю інтегрована	1		SS3
		2		
		3		

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5
	Автоматизація фінансової звітності 1 — вручну; 2 — частково автоматизовано; 3 — повністю автоматизовано	1		
		2		
		3		
	Використання BI/dashboard-аналітики 1 — не використовується; 2 — частково; 3 — постійно використовується	1		
		2		
		3		
	Всього			
SS3		/3*0,2		
Інформаційного забезпечення	Оперативність отримання фінансової інформації 1 — понад 10 днів; 2 — 3–10 днів; 3 — до 3 днів	1		SS4
		2		
		3		
	Якість управлінської звітності 1 — фрагментарна; 2 — частково систематизована; 3 — повна та регулярна	1		
		2		
		3		
	Інтеграція фінансових і виробничих даних 1 — відсутня; 2 — часткова; 3 — повна	1		
		2		
		3		
	Всього			
SS4		/3*0,2		
Ефективності контролінгу	Наявність відповідальних осіб за фінансовий контролінг 1 — відсутні; 2 — функції розподілені частково; 3 — визначені відповідальні особи/підрозділ	1		SS5
		2		
		3		
	Використання КРІ у фінансовому управлінні 1 — не використовується; 2 — частково; 3 — системно використовується	1		
		2		
		3		
	Наявність коригувальних управлінських дій за результатами контролінгу 1 — не здійснюються; 2 — періодично; 3 — системно здійснюються	1		
		2		
		3		
	Всього			
SS5		/3*0,2		
Інтегральний індекс стану системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства				AFCDI

Джерело: складено автором

Таким чином використання окресленої методики дає можливість визначити поточний стан функціонування системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства, що є важливою передумовою для виокремлення основних і додаткових перешкод у забезпеченні її подальшого розвитку, особливо в умовах становлення цифрової економіки.

Висновки до другого розділу

1. Проведений аналіз сучасного стану агропромислових підприємств України засвідчив, що, незважаючи на значні втрати, спричинені військовою агресією, зазначені суб'єкти господарювання зберігають ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні валової доданої вартості, експортних надходжень та підтримці економічної стійкості країни. Встановлено, що після початкового скорочення обсягів виробництва та фінансових результатів у 2022 році агропромислові підприємства змогли адаптуватися до нових умов функціонування та забезпечити відновлення основних показників господарської діяльності.

2. Результати дослідження фінансових показників діяльності агропромислових підприємств підтвердили наявність стійкої тенденції до зростання обсягів активів, чистого доходу від реалізації продукції та капітальних інвестицій. Водночас встановлено, що показник чистого прибутку характеризується значно вищим рівнем волатильності та суттєво залежить від впливу зовнішніх чинників. Це свідчить про необхідність удосконалення системи фінансового управління та розвитку сучасних інструментів фінансового контролінгу для забезпечення стабільності функціонування агропромислових підприємств.

3. Проведене економетричне моделювання дозволило встановити наявність залежності між фінансовими результатами агропромислових підприємств та окремими макроекономічними показниками. Доведено, що найбільший вплив на обсяг чистого прибутку здійснюють монетарні

чинники, зокрема облікова ставка НБУ та офіційний курс гривні щодо долара США. Отримані результати підтверджують високу чутливість фінансового стану агропромислових підприємств до змін економічного середовища та необхідність формування адаптивних механізмів фінансового управління в умовах нестабільності.

4. Аналіз сучасних тенденцій цифрової трансформації діяльності агропромислових підприємств засвідчив поступове зростання рівня їх цифрової зрілості, активне впровадження електронної торгівлі, використання мережі Інтернет у виробничих і управлінських процесах, а також поширення ERP-, CRM-, BI-систем і технологій штучного інтелекту. Водночас встановлено, що рівень цифровізації більшості агропромислових підприємств залишається недостатнім, а використання сучасних цифрових технологій носить переважно фрагментарний характер, що підтверджує наявність значного потенціалу до подальшої цифрової трансформації їх діяльності.

5. Поглиблено методичні положення до оцінювання стану функціонування системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства, що здійснено через обґрунтування інтегрального індексу розвитку такої системи, а саме здійснення його обчислення через розрахунок сукупності таких субіндексів: фінансової стійкості, бюджетування, цифровізації, інформаційного забезпечення, ефективності.

6. Визначено та класифіковано внутрішньосистемні перешкоди впровадження системи фінансового контролінгу на агропромислових підприємствах, яка були згруповані на наступними ознаками: за рівнем керованості, за напрямком виникнення, за можливістю прогнозування, за обсягами фінансових втрат, за терміном впливу, за масштабом поширення, за рівнем вирішення

Основні результати дослідження опубліковані в таких наукових роботах [64; 65; 238].

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Фінансові ризики цифрового розвитку агропромислового підприємства

У сучасних умовах діяльність агропромислових підприємств є важливою як з позиції забезпечення продовольчої безпеки, так і для розвитку національної економіки. Сільське господарство й загалом розвиток промисловості в цій сфері завжди були невід'ємною частиною функціонування економік усіх без винятку країн. Наявність сприятливих кліматичних умов, якість інституційного забезпечення сприяли розвитку зазначених установ і дозволяли поступово підвищувати ефективність їхньої роботи, що не в останню чергу відбувалося на основі впровадження інноваційних технологій у їхню роботу.

Інновації є невід'ємною складовою функціонування агропромислових підприємств і визначають рівень їхньої конкурентоспроможності на світових ринках товарів, дозволяють підвищити якість продукції, зменшити операційні витрати й забезпечити найкраще використання наявних природних ресурсів для виробництва зазначеної продукції. Впровадження біотехнологій, цифрових інновацій у роботу сучасного агропромислового підприємства формує нові імпульси до їхнього активного розвитку й загалом стимулює інноваційний розвиток аграрної сфери.

Проте сьогодні агропромислові підприємства стикаються з низкою перешкод і загроз, які негативно впливають на їхню діяльність та стримують розвиток. Важливу роль серед таких ризиків відіграють саме фінансові ризики, наявність яких ускладнює процес залучення інвестиційних ресурсів

такими підприємствами, отримання кредитних коштів для інноваційної модернізації їхньої діяльності, забезпечення стабільності процесу цифрової трансформації. Цілком зрозуміло, що без залучення додаткового фінансування забезпечити перехід агропромислових підприємств до інноваційної моделі їхнього розвитку неможливо. Таким чином, питання щодо обґрунтування сутності фінансових ризиків, конкретизації особливостей їх формування у процесі цифрового розвитку агропромислового підприємства на сьогодні є актуальними для проведення нових досліджень, враховуючи важливість розвитку цих суб'єктів господарювання для національної економіки. При цьому також стають актуальними й питання конкретизації ролі системи фінансового контролінгу в забезпеченні ефективного управління фінансовими ризиками агропромисловими підприємствами, оскільки підвищення дієвості такої системи відкриває нові можливості для покращення функціонування системи фінансового ризик-менеджменту. Ці питання будуть розглянуті в межах поточного підрозділу дисертації.

Розпочнемо наші дослідження з обґрунтування важливості управління фінансовими ризиками агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки. Загалом агропромислові підприємства, зіштовхуючись із значною кількістю внутрішніх, зовнішніх загроз, завжди перебувають у середовищі виникнення різних типів ризиків, і не лише економічних та фінансових. Проте насамперед фінансові ризики забезпечують здатність таких суб'єктів господарювання протидіяти іншим ризикам і загрозам, які можуть виникати й деструктивно впливати на їхню роботу. Цифрова економіка розвивається сьогодні активно, і такий розвиток супроводжується формуванням нових ризиків, які об'єктивно впливають на діяльність економічних суб'єктів і відповідно агропромислових підприємств. Саме тому в умовах цифровізації підходи до побудови моделей управління різними типами ризиків, включаючи фінансові, також зазнають змін. З одного боку, це зумовлено новими цифровими інструментами для виявлення, запобігання та забезпечення

ефективності управління ризиками, а з іншого боку, цифровізація формує умови для виникнення додаткових ризиків, які можуть призводити до фінансових втрат і погіршення фінансового стану агропромислових підприємств. Саме тому, на наше переконання, питання управління фінансовими ризиками в діяльності цих суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки стають ще актуальнішими, оскільки:

- виникають нові групи складних ризиків, досвід управління якими в агропромислових підприємств відсутній, серед них передусім варто виділити кіберзагрози та кіберризики;

- цифровізація супроводжується постійним використанням цифрових технологій, кожна з яких також супроводжується потенційними ризиками, які можуть виникати в процесі застосування таких технологій. Їх використання потребує залучення матеріальних, фінансових ресурсів і поступово формує технологічну залежність підприємства від ефективності побудованої цифрової інфраструктури, особливо в частині ухвалення управлінських рішень, забезпечення якості кваліфікації працівників, які залучені до процесу управління кіберризиками;

- цифровізація прискорює віртуалізацію фінансових відносин, функціонування платіжних систем, що супроводжується виникненням нових ризиків, які пов'язані з порушенням умов здійснення платежів, проникненням шахраїв і втратою корпоративної інформації, що негативно впливає на репутацію агропромислових підприємств;

- цифровізація прискорює процеси аналітичної обробки внутрішньої, зовнішньої інформації, а отже, і підвищує її якість для ухвалення управлінських рішень. Проте в будь-якому разі це відбувається через розробку відповідного програмного забезпечення, побудову нових алгоритмів роботи з інформаційними ресурсами. Виникнення помилок у результаті цього досить швидко призводить до прийняття не завжди ефективних рішень, що в підсумку може впливати на фінансовий стан агропромислових підприємств;

– виникає залежність у агропромислових підприємств від ІТ-компаній, які надають окремі послуги цим підприємствам для збору, аналізу, збереження інформаційних ресурсів, і порушення взаємодії з такими компаніями може негативно впливати на процеси обробки корпоративної інформації, вчасне ухвалення управлінських рішень, на фінансовий стан підприємства, призводити до додаткових витрат для відновлення такої взаємодії;

– цифровізація формує нові інструменти для удосконалення процесу управління фінансовими ризиками, кращого аналізу поточного стану агропромислового підприємства. При цьому можуть виникати й певні складнощі, недоліки, якщо недостатньо якісно підійти до побудови системи управління;

– цифровізація посилює транспарентність функціонування агропромислових підприємств у частині здійснення фінансової діяльності, забезпечує прозорість формування доходів, видатків, сплати податкових платежів, що відображає реальний фінансовий стан;

– цифрові технології ускладнюють механізми ідентифікації, оцінки цифрових фінансових ризиків, аналіз впливу цифрових загроз на фінансовий стан агропромислових підприємств, функціонування окремих їхніх структурних підрозділів;

– формується конкуренція за висококваліфікованих фахівців, які здатні поєднувати знання у сфері фінансів зі знаннями у сфері цифровізації, що є важливим для побудови дієвих систем управління різними ризиками, виявлення причин недосконалості функціонування такої системи та ін.

Окреслене засвідчує важливість побудови дієвих систем фінансового контролінгу, в межах яких вагома увага може бути приділена формуванню та управлінню сучасними кіберфінансовими ризиками, оцінці впливу цифровізації на ефективність управління різними типами фінансових ризиків. Значна дифузія між фінансовими результатами, процесами цифрової трансформації сьогодні зумовлюють важливість формування нових підходів до управління фінансовими ризиками. Відповідно, є потреби й у поглибленні

теоретичних положень сутності фінансових ризиків, їх видів та інструментів управління в умовах цифрової економіки.

Таким чином, розглянемо сутність фінансового ризику та окремі концепції науковців до розуміння його змісту. Для цього представимо декілька трактувань цієї економічної категорії, а саме:

1) фінансовий ризик – ризик, пов’язаний з імовірністю втрати фінансових ресурсів (грошових коштів) [186];

2) фінансовий ризик – вид ризику, який виникає у фінансовій діяльності суб’єкта, коли результат або заходи його досягнення відрізняються від установлених цілей, а отримані відхилення мають вартісний характер [174, с. 11];

3) фінансовий ризик – це складова сукупного ризику суб’єкта господарювання, пов’язана з волатильністю цін, структурою капіталу та вартістю підприємства, що відображає ймовірність зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на підприємство в процесі його фінансово-господарської діяльності та супроводжує кожне фінансове рішення [169, с. 26];

4) фінансовий ризик – ризик, що виникає при здійсненні фінансового підприємництва чи фінансових угод, зважаючи на те, що у фінансовому підприємстві в ролі товару виступають або валюта, або цінні папери, або кошти [39, с. 22];

5) фінансовий ризик – ймовірність настання збитку внаслідок здійснення операцій у фінансово-кредитній сфері [132, с. 352];

6) фінансовий ризик – ймовірність або можливість настання непередбачуваних фінансових витрат (зниження прибутків, доходів, втрата капіталу тощо) у ситуації невизначеності умов здійснення підприємницької діяльності [90, с. 12];

7) фінансовий ризик – специфічна економічна категорія, яка виникає в процесі господарської діяльності та відображає ймовірність зниження прибутку, втрати капіталу, банкрутства за умови невизначеності фінансових, виробничих і господарських факторів [53, с. 147].

8) фінансовий ризик – економічна категорія, яка виникає в процесі фінансово-господарської діяльності економічного суб’єкта та відображає ймовірність зниження або втрати його прибутку/доходу/капіталу, а також

реорганізації, банкрутства та ліквідації за умови невизначеності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [220, с. 261].

Отже, можемо стверджувати, що загалом фінансовий ризик пов'язаний із можливістю втрати агропромисловим підприємством у процесі інноваційної діяльності власних фінансових ресурсів, або погіршення їхнього фінансового стану, що негативно впливає на стабільність роботи такого підприємства та призводить до погіршення його конкурентних переваг на ринках агропромислової продукції. Цілком зрозуміло, що причинами виникнення фінансових ризиків є значна кількість факторів політичного, економічного, соціального характеру, які постійно формуються в межах національної економіки, агропромислової сфери. При цьому в сучасних умовах для України важливу роль відіграють ризики безпеки, які пов'язані з військовою агресією та її наслідками для країни.

Розглянемо детальніше основні види фінансових ризиків, які супроводжують процес цифрового розвитку агропромислового підприємства. Проте спочатку обґрунтуємо зміст такого розвитку та його специфічні риси.

Цифровий розвиток – це впровадження передових технологій агентами традиційних галузей до нових бізнес- та виробничих моделей, що передбачає реконфігурацію їхніх ланцюгів створення вартості та трансформацію продуктів і послуг [245].

Цифровий розвиток – це впровадження, використання цифрових технологій і цифрових інструментів у всіх сферах життя для створення інноваційних продуктів, послуг і рішень, які підвищують ефективність, продуктивність і конкурентоспроможність у різних секторах [128, с. 96].

Цифровий розвиток – це інструмент економічного зростання, підвищення ефективності та продуктивності завдяки використанню цифрових технологій і формування цифрових компетентностей [48, с. 22].

Відповідно, враховуючи представлені підходи науковців до трактування сутності категорії «цифровий розвиток», можемо констатувати, що цифровий розвиток агропромислового підприємства – це якісна трансформація всіх

бізнес-процесів такого підприємства, яка відбувається за рахунок активного залучення цифрових технологій, використання внутрішніх та зовнішніх можливостей їх застосування в усіх сферах його функціонування з метою зміни концептуальних положень ведення бізнесу через побудову цифрової моделі управління господарською діяльністю зазначеного підприємства.

Специфічними рисами цифрового розвитку агропромислового підприємства є такі:

- значна залежність від якості цифрових рішень, їх адаптованості до господарської діяльності агропромислових підприємств;
- територіальна віддаленість окремих господарських процесів, що вимагає використання спеціальних технологій передачі інформації від датчиків, сенсорів та її акумулювання;
- вплив природно-кліматичних факторів на процес використання цифрових технологій, функціонування цифрової інфраструктури;
- проникнення цифрових технологій у біологічні, агроекологічні процеси, технології, що дає можливість їх оптимізувати;
- зміна підходів до контролю господарської діяльності окремих бізнес-процесів, масштабування обсягів інформації про всі аспекти такої діяльності, яка надходить до одного центру її обробки;
- активне використання різних типів цифрових технологій у системі управління агропромисловим підприємством, що полягає в необхідності побудови дієвих механізмів роботи з великими обсягами внутрішньої, зовнішньої інформації;
- ефективно функціонуюча цифрова інфраструктура, стабільний інтернет-зв'язок, який використовується в господарській діяльності агропромислового підприємства й дає змогу забезпечити ефективну систему інформаційного менеджменту;
- наявність необхідних цифрових компетентностей у працівників структурних підрозділів агропромислового підприємства, топменеджменту,

власників, які використовують безпосередньо управлінську інформацію, що формується на основі використання цифрових технологій;

– ефективно функціонуючі відділи фінансового контролінгу, ІТ-забезпечення, у межах яких розробляються та удосконалюються методичні підходи до збору, акумулювання, зберігання, обробки, аналізу різних типів інформації про внутрішні процеси агропромислового підприємства, роботу допоміжних структурних підрозділів, відстеження логістичних маршрутів доставки сировини, товарів;

– побудова дієвої системи взаємодії з іншими підприємствами, установами, які надають додаткові цифрові послуги для розвитку агропромислового підприємства, а саме для збереження інформаційних ресурсів, проведення маркетингових компаній, надання платіжних послуг;

– побудова дієвої системи кіберзахисту агропромислового підприємства та ін.

У табл. 3.1 наведено класифікацію фінансових ризиків, які виникають у процесі цифрового розвитку агропромислового підприємства. Такі ризики були поділені на окремі групи за критеріальними ознаками. Розглянемо деякі з окреслених ризиків детальніше.

Таблиця 3.1

Класифікація основних фінансових ризиків, які виникають у процесі цифрового розвитку агропромислового підприємства

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види	Сутність
1	За рівнем ефективності	<i>результативні</i>	сприяли отриманню позитивних ефектів агропромислового підприємства від здійснення інвестицій у цифрові технології
		<i>неефективні</i>	використання цифрових технологій не вплинуло на фінансовий стан агропромислового підприємства
2	Залежно від сутності	<i>інвестиційний ризик</i>	ризик втрати інвестицій через неотримання сформованих цілей інвестування
		<i>ризик ліквідності</i>	недостатня кількість фінансових ресурсів через інвестування коштів у цифрові проекти
		<i>валютний ризик</i>	девальвація національної валюти призводить до підвищення вартості цифрових технологій та матеріальних засобів, які необхідні для їхнього впровадження (сенсори, датчики, комп'ютерна апаратура)

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4
3	Залежно від етапу використання цифрових технологій	<i>ризиків впровадження цифрових технологій</i>	фінансові втрати, які супроводжують діяльність агропромислового підприємства на початкових етапах реалізації цифрових проєктів
		<i>ризиків використання цифрових технологій</i>	отримання збитків в результаті неправильного використання цифрових послуг, наявності помилок у їх впровадженні в діючу систему інформаційного менеджменту, що призводить до фінансових втрат, необхідність додаткових інвестицій
4	За джерелом виникнення	<i>ендогенні</i>	виникають в середині агропромислового підприємства і пов'язані із внутрішніми складнощами використання цифрових технологій, що вимагає у подальшому більшого часу, додаткових інвестицій та зниження терміну віддачі від їхнього використання
		<i>екзогенні</i>	виникають у зовнішньому середовищі, є непередбачуваними і негативно можуть впливати на процес залучення, використання цифрових технологій, що вимагатиме додаткових фінансових витрат на оплату послуг сторонніх компаній, закупівлю обладнання і т. ін.
5	За масштабом впливу	<i>системні</i>	характерні для функціонування всього агропромислового підприємства, в якому впроваджувалися цифрові технології для підвищення якості функціонування системи управління загалом
		<i>структурні</i>	притаманні функціонуванню окремих структурних підрозділів в межах роботи агропромислового підприємства та пов'язані із неефективним застосуванням цифрових технологій
6	За обсягами фінансових втрат	<i>масштабні</i>	Використання цифрових технологій призводить до виникнення системних фінансових ризиків, які негативно впливають на загальний фінансовий стані агропромислового підприємства
		<i>локальні</i>	призводять до погіршення фінансових показників функціонування окремих структурних підрозділів, напрямків господарської діяльності, не загрожують рівню фінансової стійкості агропромислового підприємства
7	За напрямком виникнення	<i>у сфері виробництва сільськогосподарської продукції</i>	пов'язані із виникнення фінансових втрат від використання цифрових технологій у сфері рослинництва та тваринництва
		<i>у сфері промислового виробництва</i>	пов'язані із неефективним використанням цифрових інновацій у сфері обробки сільськогосподарської продукції та виробництва промислових товарів
8	За терміном виникнення	<i>тактичні</i>	виникають швидко через неефективне використання цифрових технологій у виробничій діяльності
		<i>стратегічні</i>	формується поступово та тривалий час через неправильну побудову цифрової моделі управління агропромисловим підприємством, наявністю помилок у процесах роботи з аналітичною інформацією

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4
9	За можливістю управління	<i>ризики, якими не можливо управляти</i>	сукупність фінансових ризиків, які виникають через використання цифрових технологій і їхній негативний вплив складно зменшити через використання інструментів системи фінансового ризик-менеджменту, необхідно витрачати фінансові ресурси підприємства для покриття збитків
		<i>ризики, якими можна управляти</i>	сукупність ризиків, перетворення яких у реальні загрози можна попередити через використання методів та інструментів управління такими ризиками, що виникають в різних напрямках функціонування агропромислового підприємства і пов'язані з використанням цифрових технологій
10	За типом цифрових технологій	<i>ризики, які пов'язані з використанням ІІІ</i>	ризики, які супроводжують процес застосування різних технологій штучного інтелекту в різних бізнес-процесах агропромислового підприємства
		<i>ризики, які пов'язані з використанням хмарних технологій</i>	ризики, що можуть призводити до фінансових втрат через неправильне використання хмарних технологій, проблеми у співпраці з компаніями, які надають такі послуги, підвищення їхньої вартості
		<i>ризики, які пов'язані із використанням технологій Big Data</i>	ризики, перетворення яких в загрози пов'язане з неправильною побудовою системи роботи з великими обсягами інформаційних ресурсів, їх збору, аналізу, збереження
11	За сферою виникнення	<i>у сфері платежів</i>	ризики, які призвели до фінансових втрат, погіршення репутації чи кредитної історії агропромислового підприємства через проблеми у здійсненні платежів у відповідності до зобов'язань
		<i>у сфері виробництва</i>	ризики фінансових втрат від невчасного та неефективного використання цифрових технологій на виробничих лініях, погіршення програмного забезпечення
		<i>у сфері логістики</i>	ризики, які привели до фінансових втрат через невчасне постачання сировини, відвантаження товарів, виконання зобов'язань агропромисловими підприємствами у відповідності до умов укладених договорів
		<i>у сфері інвестування</i>	фінансові втрати від неправильного управління цифровими активами, якщо такі використовуються агропромисловим підприємствами в його інвестиційній діяльності
12	За можливістю використання послуг страхових компаній	<i>ризики, які можна страхувати</i>	сукупність ризиків, які можна передати страховим компаніям для управління і тим самим уникнути виникнення фінансових втрат
		<i>ризики, які не підлягають страхуванню</i>	сукупність ризиків, які не можуть бути застраховані, оскільки складно вимірювані та є більш похідними процесу цифрової трансформації, наприклад, репутаційні, внутрішні технологічні складнощі використання цифрових технологій

Джерело: складено автором з урахуванням [39; 46; 55; 75; 84; 90; 169; 186; 196; 218;]

Інвестиційний ризик – ризик втрати вкладених фінансових ресурсів у інноваційний розвиток агропромислового підприємства через недостатній рівень інноваційності отриманих результатів, неспроможність їх правильно використати для виробництва нової продукції. Інвестиційні ризики також супроводжуються тривалим періодом окупності проєктів, що в довгостроковій перспективі може знижувати їхню привабливість.

Ризик дефіциту фінансування – пов'язаний із неможливістю агропромислового підприємства забезпечити необхідними обсягами фінансових ресурсів власний інноваційний розвиток, розробку окремих нових технологій, продукції або неспроможність залучити додаткове фінансування для завершення таких розробок. Це, зрештою, негативно впливає на фінансовий стан підприємства і не дає змоги йому підвищити власну ефективність, розробляючи та впроваджуючи інновації.

Ризик ліквідності – часткова сезонність функціонування агропромислового підприємства, окремих напрямів його економічної діяльності, вимагає наявності фінансових ресурсів у певний період року, використання яких може значним чином зменшити рівень ліквідності такого підприємства в разі використання власних коштів, або вимагає пошуку додаткових джерел фінансування для поточної операційної діяльності.

Технологічний ризик – ризик, який пов'язаний із неспроможністю агропромислового підприємства ефективно використовувати інвестиційні ресурси для створення інноваційних продуктів, технологій, які б можна було застосувати у власній діяльності. Отримані результати можуть бути недостатньо новаторськими або повторювати вже наявні технології і не забезпечити отримання очікуваного рівня конкурентоспроможності продукції і загалом підвищення рентабельності її виробництва.

Валютний ризик – нестабільність національної валюти може негативно впливати на фінансовий стан підприємства, особливо якщо такий суб'єкт господарювання імпортує технології, матеріали, обладнання із-за кордону для забезпечення власного інноваційного розвитку та ін.

Окреслений вище перелік видів фінансових ризиків, які потенційно виникають у процесі інноваційного розвитку агропромислового підприємства, можливо розширити новими типами таких ризиків, оскільки всі вони значним чином пов'язані з фінансовим станом зазначеного підприємства, зумовлені різними причинами, які можуть чинити негативний вплив на такий стан, призводити до погіршення фінансових показників підприємства й загалом на стабільність його роботи. Крім того, агропромислове підприємство також піддається впливу великої кількості економічних ризиків, які пов'язані з виробництвом, збутом агропромислової продукції, інноваційним розвитком, а також мають здатність формувати та поглиблювати вплив фінансових ризиків.

Важливо розуміти, що формування фінансових ризиків також зумовлено специфікою економічної діяльності агропромислового підприємства і, беззаперечно, специфічними рисами його інноваційного розвитку (Додаток А). Саме ці параметри визначають спектр потенційно можливих ризиків, які мають здатність негативно впливати на роботу такого підприємства й вимагають побудови відповідної системи управління такими ризиками. У межах такої системи важливо правильно використовувати спектр тих методів та інструментів, які реально можуть бути застосовані керівниками та допомогти виявляти можливі в майбутньому фінансові ризики і впроваджувати заходи для подолання наслідків їхнього негативного впливу на роботу агропромислового підприємства.

На рис. 3.1 представлено основні особливості процесу формування фінансових ризиків агропромислових підприємств в умовах цифрового розвитку.

Значною мірою фінансові ризики інноваційного розвитку агропромислового підприємства пов'язані з діючою моделлю державної підтримки їх функціонування, наявністю можливостей для таких підприємств оптимізувати власні бізнес-процеси, зменшити податкове навантаження, отримати пільгове фінансування для удосконалення власної роботи і спроможності конкурувати з іншими агропромисловими підприємствами як усередині країни, так і на світових ринках агропромислової продукції.

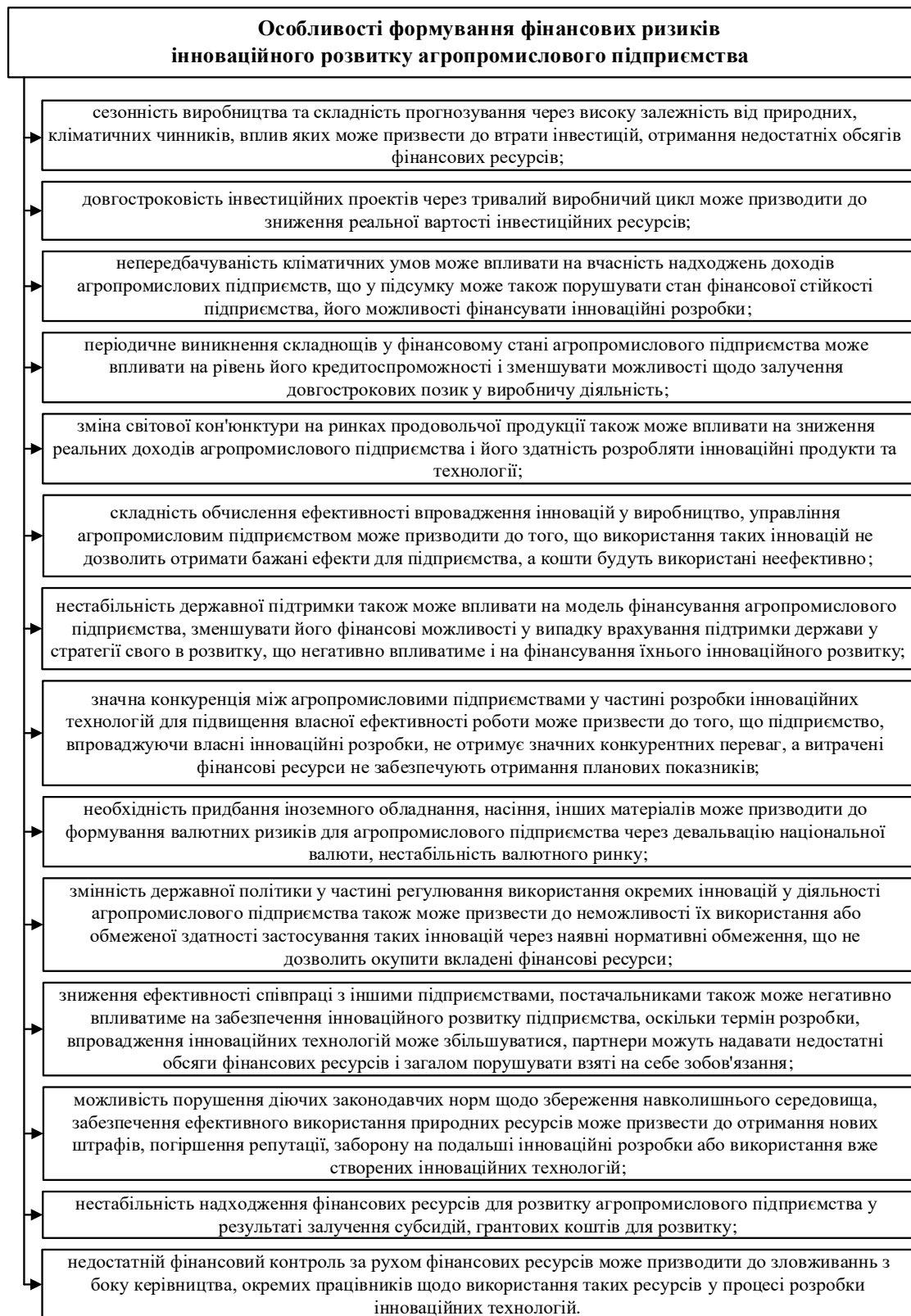


Рис. 3.1 – Особливості формування фінансових ризиків інноваційного розвитку агропромислового підприємства

Джерело: складено автором на основі [59; 218; 243].

Аграрна сфера є тією сферою, де держава дійсно відіграє важливу роль у стимулюванні роботи агропромислових підприємств. Наявність додаткових фінансових можливостей у цих суб'єктів господарювання здебільшого призводить до залучення ними нових технологій, розробки інформаційних інновацій, їх адаптації, що сприяє покращенню власної виробничої діяльності, зростанню фінансових показників. Саме тому питання удосконалення державної підтримки агропромислових підприємств завжди є актуальними для багатьох країн. У переважній більшості з них держава здійснює дотації таким підприємствам, враховуючи їхню провідну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, підтримці розвитку окремих територіальних громад, депресивних сільських територій, активному долученні до підвищення рівня соціально-економічного забезпечення сільського господарства.

Особливо роль агропромислових підприємств зростає у стимулюванні розвитку сільських територій через складні, але динамічні процеси міграції сільського населення до міст. В Україні ці процеси також прискорюються в результаті військової агресії, втрати значної території сільськогосподарських угідь, руйнування виробничих потужностей агропромислових підприємств, знищення соціально-економічної інфраструктури багатьох громад і наявністю значної території, на якій ведуться бойові дії.

Відповідно, у сучасних умовах у сфері управління фінансовими ризиками відбуваються значні зміни, які зумовлені новими можливостями, виникнення яких пов'язано саме зі становленням цифрової економіки. Саме активне використання цифрових технологій у діяльності агропромислових підприємств дозволяє забезпечити такі напрями підвищення ефективності управління їхніми фінансовими ризиками:

- підвищити якість обробки аналітичних даних про внутрішній стан та зовнішнє середовище, у якому функціонує агропромислове підприємство;
- розширити кількість показників, які можуть розраховуватися в автоматичному режимі на основі акумульованої інформації, що дає більш узагальнене розуміння окремих виробничих процесів функціонування структурних підрозділів;

- підвищити рівень контролю за всіма господарськими операціями через отримання доступу до більших масивів даних, які описують ці операції, що дає можливість оперативніше ухвалювати рішення;

- використання можливостей цифрових технологій щодо збору інформації про конкурентів, її аналіз, збір даних про функціонування партнерів, інших контрагентів, з якими взаємодіє агропромислове підприємство та має здатність визначати можливі ризики, які виникають у роботі цих економічних суб'єктів і можуть впливати на стабільність його роботи;

- ефективніше аналізувати тенденції розвитку ринку фінансових послуг на основі аналізу великої кількості показників, обирати банківські установи для обслуговування, страхові компанії для забезпечення страхування ризиків, які притаманні агропромисловим підприємствам;

- зростання обсягів інформації дає змогу підвищити рівень прозорості окремих економічних процесів, що позитивно впливає на виявлення потенційних ризиків або загроз, які можуть виникати і негативно впливати на загальний фінансовий стан агропромислового підприємства;

- формування системи онлайн-моніторингу господарських процесів з отриманням даних про поточний фінансовий стан агропромислового підприємства, що є дуже важливим для ухвалення стратегічних рішень;

- використання цифрових технологій дає змогу через аналіз великих масивів інформації виявляти потенційні ризики у внутрішньому, зовнішньому середовищі, які можуть перетворюватися в реальні загрози для функціонування агропромислового підприємства, особливо враховуючи специфіку господарської діяльності окремих його структурних одиниць;

- цифрові технології дають змогу системніше побудувати механізм управління фінансовими ризиками, особливо у великих агропромислових підприємствах, до структури яких входять різні виробничі одиниці, відокремлені підрозділи. Саме поєднання інформації з різних каналів дає

змогу чіткіше розуміти загальний рівень фінансової стабільності агропромислового підприємства як економічного суб'єкта;

- використання технологій big data дає змогу моделювати сценарії розвитку агропромислового підприємства в умовах настання різних типів загроз, моделювати вплив окремих фінансових ризиків на стабільність такого підприємства;

- цифрові технології зменшують кількість помилок, які виникають у результаті ручного аналізу даних, підготовки аналітичних звітів, що позитивно впливає на якість ухвалених управлінських рішень;

- цифровізація дає змогу підвищити рівень адаптивності системи ризик-менеджменту до зовнішніх змін, що позитивно впливає на процеси управління економічними й фінансовими ризиками.

Особливу роль сьогодні у функціонуванні системи ризик-менеджменту відіграє система фінансового контролінгу агропромислових підприємств, яка трансформується та розвивається в умовах цифровізації фінансової діяльності цих економічних суб'єктів. На рис. 3.2 обґрунтовано роль системи фінансового контролінгу в забезпеченні ефективності управління фінансовими ризиками агропромислових підприємства та підтримки їхньої фінансової стабільності функціонування. Розглянемо представлені концептуальні положення докладніше.

Таким чином, система фінансового контролінгу в механізмі фінансового менеджменту агропромислового підприємства відіграє ключову роль у формуванні аналітичного забезпечення для ухвалення рішень щодо управління фінансовими ризиками. Звичайно межа між функціонуванням системи фінансового контролінгу та системою управління фінансовими ризиками агропромислових підприємств є досить незначною, і інколи один структурний підрозділ може виконувати функції як збору та створення аналітичної інформації, так і управління різними типами економічних, фінансових ризиків таких суб'єктів господарювання.

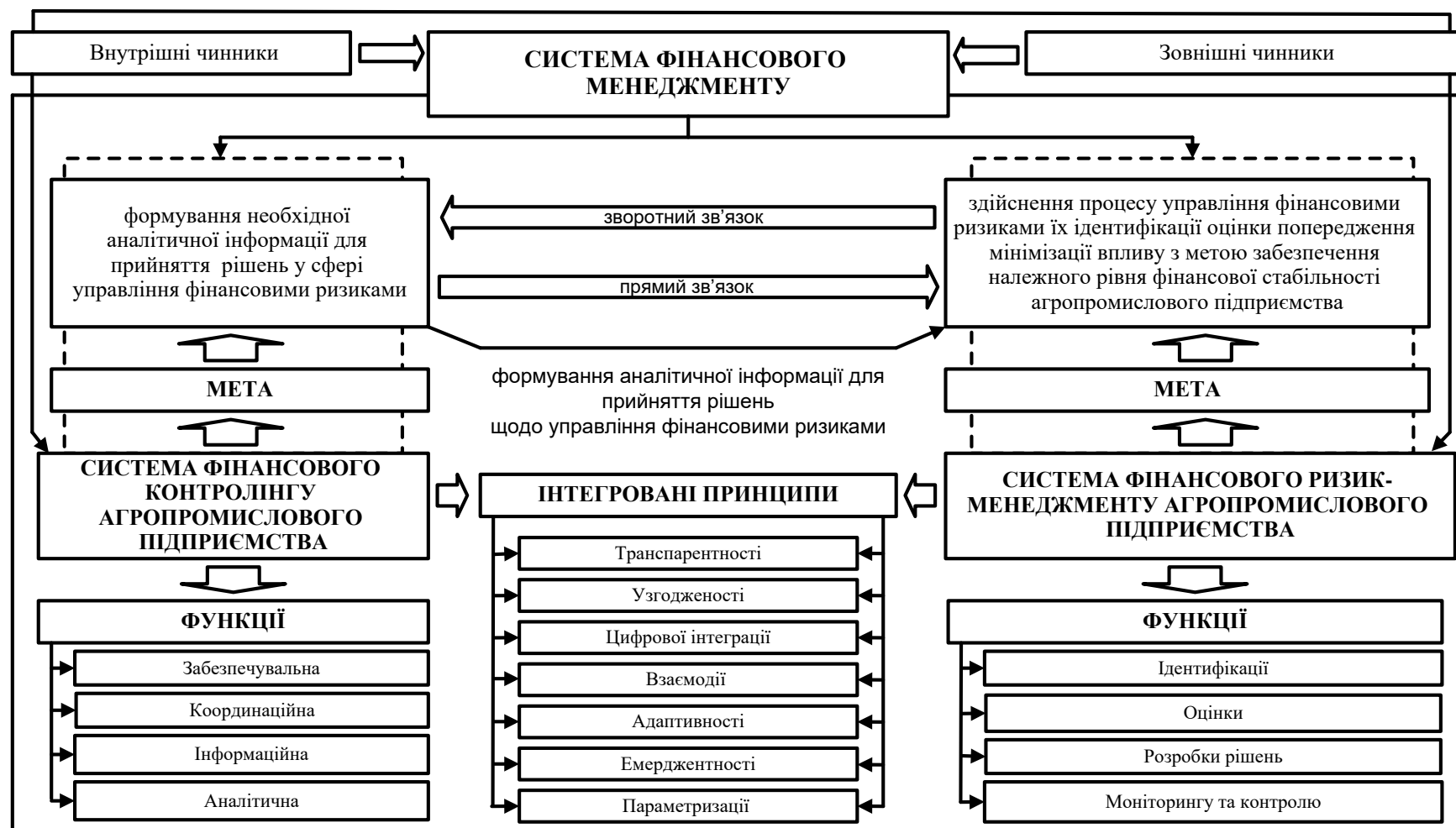


Рис. 3.2 – Роль системи фінансового контролінгу в процесі управління фінансовими ризиками агропромислового підприємства

Джерело: побудова автором самостійно з урахуванням [42; 46; 55; 75; 84; 122; 185; 203; 220; 223].

Відповідно мета функціонування з урахуванням функціонування специфіки системи фінансового контролінгу та системи фінансового ризик-менеджменту також відрізняється, що впливає і на принципи та функції окреслених систем. Перша система покликана сприяти організації збору та обробки значних масивів інформації про всі аспекти функціонування агропромислового підприємства, її аналізу для кращого сприйняття керівниками. Система ж ризик-менеджменту спрямована на використання такої інформації вже для прийняття рішень щодо управління фінансовими ризиками. При цьому фінансовий контролінг формує аналітичні дані і для функціонування інших складових системи фінансового менеджменту: системи управління ліквідністю, платоспроможністю, капіталом, залученими ресурсами, інвестиційною діяльністю тощо.

Грунтовна взаємодія між системою фінансового контролінгу та системою фінансового ризик-менеджменту визначає і інтегративні принципи, яких варто дотримуватися для забезпечення дієвості системи управління різними типами фінансових ризиків агропромисловими підприємствами. Серед таких принципів найбільш важливими визначені такі: транспарентності, узгодженості, цифрової інтеграції, взаємодії, адаптивності, емерджентності, параметризації.

Отже, враховуючи важливість забезпечення ефективності управління фінансовими ризиками агропромислових підприємств в умовах їхнього цифрового розвитку та нестабільності, конкретизуємо прикладні рекомендації цим установам для підвищення ефективності такого управління. Серед них доцільно виокремити, на наш погляд, такі:

- створення системи фінансового контролінгу в межах функціонування агропромислового підприємства, у межах якої будуть поєднуватися процеси управління інформаційними ресурсами, аналізу даних різних типів та підготовки аналітичних звітів про господарські процеси;

- впровадження сукупності оцінок ефективності функціонування фінансового контролінгу та її взаємодії із системою ризик-менеджменту;

- впровадження параметрів оцінки якості внутрішньої, зовнішньої інформації, яка формує основу для ухвалення управлінських рішень;
- розробка єдиної цифрової платформи, у межах якої відбувається представлення аналітичних результатів, диверсифікація доступу до різних типів даних для структурних підрозділів, їхніх керівників, топменеджменту;
- використання сучасних цифрових інструментів для візуалізації процесу управління ризиками, їх виявлення, оцінки потенційного негативного впливу на стабільність роботи агропромислового підприємства, що значним чином покращує розуміння процесу такого управління, його ефективність;
- розробка окремих цифрових модулів виявлення ризиків різної природи, встановлення параметрів, які зумовлюють необхідність реагування або нереагування на такі ризики, розробка алгоритмів автоматичних дій у результаті виявлення реальних загроз для стабільної роботи агропромислового підприємства;
- важливу увагу приділяти аналізу фінансових, виробничих, управлінських показників, їх поєднанню в єдину гармонійну систему параметрів, яка відображає загальні тенденції економічного і фінансового розвитку агропромислового підприємства;
- використовувати автоматизовані інформаційні системи для планування, прогнозування фінансового стану агропромислового підприємства, опису різних типів фінансових ризиків, які можуть виникати в його роботі, моделювання сценаріїв зміни сили впливу таких ризиків на економічний стан підприємства;
- періодичне проведення стрес-тестування фінансового стану агропромислового підприємства, окремих його структурних підрозділів, аналіз каналів формування доходів, видатків, що дає змогу підвищувати ефективність роботи;
- використання послуг різних ІТ-компаній, FinTech-компаній, які надають окремі види послуг агропромислому підприємству в частині

цифровізації його діяльності, побудови дієвих систем інформаційного менеджменту, що дає змогу уникнути можливих технологічних складнощів;

- забезпечити чіткі механізми управління кіберризиками, конкретизувати відповідальних за цей напрямок і розробити методичні положення щодо виявлення таких ризиків, впровадження комплексу заходів для їх ідентифікації;

- використання цифрових платформ для продажу власної продукції, робота з різними організаціями, які надають маркетингові, логістичні, транспортні послуги;

- важливо використовувати класичні методи страхування фінансових, економічних ризиків, будувати віртуальну взаємодію зі страховими компаніями, що дозволяє більш в оперативному режимі вирішувати питання, які виникають в результаті настання таких ризиків, враховуючи їх значну кількість у роботі агропромислових підприємств;

- необхідно розвивати цифрові компетентності працівників, особливо тих з них, які залучені до роботи у відділах фінансового контролінгу, ризик-менеджменту, які безпосередньо стикаються з необхідністю обробки значних масивів інформації з метою її аналізу, виокремлення тенденцій, трендів, що формують основу для прийняття складних стратегічних, тактичних рішень [22; 49; 104; 189; 191; 211; 223].

У сучасних умовах значна кількість агропромислових підприємств приділяють вагомому увагу аналізу фінансових ризиків і загалом економічним ризикам власної діяльності. Проте цифрові технології і швидке проникнення їх у різні сфери господарювання зумовлює необхідність побудови дієвих систем протидії кіберзагрозам, які в будь-якому разі супроводжуються фінансовими втратами. Таким чином, агропромислові підприємства, щоб залишатися інноваційними та конкурентоспроможними, повинні поступово використовувати сучасні технології для підвищення якості управління різними типами ризиків, особливо в умовах складної економічної ситуації в країні. Звичайно, використання цифрових технологій вимагає інвестиційних

ресурсів, проте агропромислові підприємства, здійснюючи широкий спектр напрямів господарської діяльності, мають змогу інвестувати частину таких ресурсів у процес власної цифрової трансформації з метою забезпечення кіберзахисту та процесу постійного удосконалення ефективності управління.

Отже, у межах цього підрозділу дисертаційної роботи поглиблено теоретико-прикладні положення розуміння сутності фінансових ризиків цифрового розвитку агропромислового підприємства, їх види та визначено особливості формування таких ризиків. У сучасних умовах функціонування зазначених економічних суб'єктів встановлено, що виникнення фінансових ризиків є об'єктивним процесом, який неможливо уникнути, а тому агропромислові підприємства повинні враховувати це й розробляти власні ефективно діючі системи ризик-менеджменту з урахуванням можливостей, які формуються сьогодні в умовах становлення цифрової економіки.

Також було обґрунтовано роль системи фінансового контролінгу у процесі управління фінансовими ризиками агропромислових підприємств. Це дало можливість запропонувати практичні рекомендації цим економічним суб'єктам у частині побудови такої системи та використання її для підвищення ефективності їхніх систем ризик-менеджменту.

Проте для забезпечення дієвості системи управління фінансовими ризиками агропромислових підприємств, підвищення якості їхньої системи фінансового менеджменту необхідно забезпечити трансформацію системи фінансового контролінгу таких економічних суб'єктів, забезпечити її удосконалення з урахуванням нових можливостей цифрових технологій щодо акумулювання, збору, аналізу, збереження та використання інформації про всі операційні та управлінські процеси, що відбуваються в межах агропромислового підприємства. Забезпечити такі зміни можливо насамперед через оновлення механізму функціонування системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства, розробку прикладних напрямів його трансформації в сучасних умовах. Ці питання будуть розглянуті в наступному підрозділі дисертації.

3.2 Модель цифрового фінансового контролінгу агропромислових підприємств

Агропромислові підприємства відіграють одну з ключових ролей у розвитку національного господарства України. Проте в сучасних умовах ці суб'єкти господарювання постійно зіштовхуються зі складними економічними, політичними, соціальними та безпековими чинниками, які значним чином ускладнюють забезпечення їх ефективної діяльності. Наявність широкого спектра фінансових, виробничих, логістичних та інвестиційних ризиків, а також макроекономічна нестабільність актуалізують питання побудови дієвих систем фінансового контролінгу, які дозволяли б не лише аналізувати витрати, доходи та їхню структуру в діяльності агропромислових підприємств, але й формувати якісну аналітичну інформацію для забезпечення процесу прийняття ефективних управлінських рішень.

Як уже зазначалося, у сучасних умовах цифрова економіка значним чином змінює підходи до організації функціонування системи фінансового контролінгу, оскільки цифрові технології за умови побудови ефективно функціонуючої цифрової інфраструктури дають можливість значною мірою автоматизувати процеси збору, акумулювання, обробки, систематизації та аналізу економічної й фінансової інформації про всі аспекти господарської діяльності агропромислового підприємства. Цифрові технології сьогодні об'єктивно впливають на ефективність функціонування різних бізнес-процесів у межах такого підприємства та його окремих структурних підрозділів і, як правило, формують нові імпульси для підвищення ефективності діяльності таких підприємств.

У напрямі інформаційного забезпечення реалізації фінансової діяльності цифрові технології, такі як Big Data, штучний інтелект, хмарні сервіси, аналітичні платформи та автоматизовані комплекси, створюють усі передумови для модернізації наявних систем фінансового контролінгу

агропромислових підприємств і побудови цілісних цифрових моделей функціонування таких систем. Саме науково-прикладні положення забезпечення формування такої моделі в сучасних умовах і будуть розглянуті в межах цього підрозділу дисертації.

Загалом процес формування моделі цифрового фінансового контролінгу агропромислових підприємств значною мірою визначається результативністю реалізації основних напрямів стимулювання економічної та фінансової діяльності цих суб'єктів господарювання (рис. 3.3).



Рис. 3.3 – Напрямки удосконалення фінансової діяльності агропромислових підприємств в сучасних умовах

Джерело: [97; 78; 44; 47; 137; 178; 190; 228]

Необхідність перегляду діючих систем фінансового контролінгу агропромислових підприємств, які сьогодні функціонують у межах таких економічних суб'єктів, обумовлюється низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників та передумов. Серед них варто виокремити такі:

- високий рівень нестабільності та, відповідно, складність прогнозування операційної, фінансової й інвестиційної діяльності, що вимагає наявності більшого обсягу інформації про різні аспекти функціонування агропромислового підприємства;

- необхідність швидко реагувати на наявні виклики та приймати більш оперативні як тактичні, так і стратегічні рішення;

- важливість постійного дотримання мінімальних умов забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності агропромислових підприємств з урахуванням складності залучення додаткових кредитних та інвестиційних ресурсів для розвитку й підтримки поточної операційної діяльності;

- об'єктивні передумови цифрової трансформації економічних систем і суб'єктів господарювання, яка формує значну кількість можливостей для удосконалення функціонування систем фінансового контролінгу агропромислових підприємств, враховуючи різновекторність їхньої економічної діяльності та великі обсяги управлінської інформації й даних про всі операційні процеси;

- необхідність підвищення ефективності використання наявних фінансових ресурсів, враховуючи, що основною метою агропромислових підприємств сьогодні є збереження власних виробничих потужностей, здатності до розвитку та підтримки операційної діяльності;

- наслідки військової агресії, які постійно формують нові виклики для роботи агропромислових підприємств. Часткова втрата виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, руйнування транспортної інфраструктури та інші негативні фактори призвели до суттєвого зростання виробничих витрат [16; 19; 38; 45; 69; 72; 213].

Серед сучасних трендів цифровізації системи фінансового контролінгу, на наше переконання, можна виокремити такі:

- автоматизацію процесів фінансового планування, бюджетування та обробки аналітичної інформації для розробки фінансових рішень;
- активне залучення цифрових технологій до процесу управління фінансовими ризиками, їх виявлення та розробки рішень щодо унеможливлення їх перетворення на реальні загрози;
- використання технологій Big Data, оскільки ефективно функціонуюча система фінансового контролінгу супроводжується значним зростанням обсягів інформації про виробничі процеси та процеси управління;
- використання хмарних технологій, що дозволяє значною мірою акумулювати інформацію про різні бізнес-процеси, функціонування структурних підрозділів і системи управління в єдиних сховищах, що значно спрощує доступ до таких даних для керівників і власників агропромислових підприємств;
- використання систем предиктивної аналітики у функціонуванні системи фінансового контролінгу, що дає змогу забезпечити прогнозування та планування діяльності агропромислового підприємства навіть у складних і непередбачуваних зовнішніх умовах його функціонування;
- активне використання ВІ-систем для візуалізації фінансової інформації, що дає змогу більш ефективно розробляти форми її представлення, а відтак позитивно впливає на рівень її сприйняття та розуміння, особливо враховуючи значні масиви фінансової інформації, які формуються в процесі роботи агропромислового підприємства, його окремих структурних підрозділів, операційних і виробничих ліній тощо.

У цілому окреслені трансформації, які сьогодні відбуваються в системі фінансового контролінгу агропромислових підприємств і пов'язані з активним використанням цифрових технологій, призвели до розвитку цілої сфери AgroTech, у межах якої відбувається поєднання зусиль сільськогосподарських виробників, промислового сектору, державних

інститутів та інших зацікавлених у розвитку агропромислового бізнесу суб'єктів щодо впровадження цифрових технологій у діяльність зазначених підприємств і розробки нових цифрових інструментів підвищення ефективності такої діяльності.

У сучасних умовах AgroTech є вже окремою сферою, у межах якої поєднуються зусилля як підприємств у сфері ІТ-технологій, так і агропромислових підприємств. Саме у сфері ІТ відбувається адаптація наявних цифрових технологій до діяльності зазначених підприємств з урахуванням специфіки їхньої господарської та фінансової діяльності, а також необхідності поєднання господарських процесів у різних територіально відокремлених структурних підрозділах.

Беззаперечно, агропромислові підприємства зацікавлені у постійному впровадженні цифрових технологій у власну діяльність, оскільки це однозначно позитивно впливає на обсяги їхніх операційних витрат, оптимізує використання значної кількості ресурсів, які залучаються для підтримки стабільності їхньої роботи. Цифрові технології мають колосальний потенціал для їх застосування в аграрній сфері.

Також окремим системним напрямом трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств у сучасних умовах є її перехід від моделі 4.0 до моделі 5.0 на основі процесів цифрової трансформації, які відбуваються у діяльності агропромислових підприємств, їхній фінансовій діяльності та системі управління. Такий перехід відбувається поступово, проте в сучасних умовах він фактично є єдиним правильним шляхом підвищення ефективності функціонування окресленої системи з урахуванням наявних цифрових можливостей щодо підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності агропромислових підприємств в умовах економічної нестабільності.

Контролінг 4.0 являє собою сучасну інформаційно-аналітичну систему, яка покликана підвищувати рівень аналітичного забезпечення процесу прийняття виважених фінансових рішень та базується на автоматизації

процесів обробки інформації, використанні цифрових технологій та інших інформаційних інновацій для забезпечення безперервності процесів акумулювання, обробки, аналізу та збереження управлінської й господарської інформації про агропромислове підприємство.

Беззаперечно, причиною виникнення концепції фінансового контролінгу 4.0 стало формування концепції Індустрії 4.0 та активне залучення підприємствами різних галузей і сфер національного господарства цифрових технологій до власної діяльності.

Серед основних ознак контролінгу 4.0 можна виокремити такі:

- впровадження автоматизованих систем для підтримки фінансово-аналітичної роботи;
- використання ERP- та CRM-систем;
- побудову цифрових платформ управління та їх активне використання;
- використання цифрових технологій для автоматизації управлінської звітності та здійснення моніторингу фінансових показників.
- побудова дієвої системи цифрового бюджетування, у межах якої в режимі реального часу відбувається оцінювання всіх витрат, що здійснюються в процесі роботи агропромислового підприємства, а також реалізується внутрішній аудит окремих напрямів його діяльності [80; 89; 93; 100; 129].

Отже, концепція фінансового контролінгу 4.0 полягає у використанні окремих типів цифрових технологій у різних напрямках діяльності агропромислового підприємства, включаючи всі сфери його функціонування, які є важливими для забезпечення дієвої системи управління таким підприємством.

У свою чергу концепція контролінгу 5.0 полягає у більш глибокому використанні технологічних цифрових інновацій, які сьогодні активно розробляються для прискорення виробничих процесів агропромислових підприємств та підвищення ефективності управління їхніми бізнес-напрямами. Беззаперечно, сутність цієї концепції частково полягає у

можливості використання цифрових технологій у діяльності зазначених підприємств з метою формування більш стабільного середовища їх функціонування з урахуванням перманентної нестабільності зовнішнього середовища.

На відміну від концепції фінансового контролінгу 4.0, саме в межах концепції контролінгу 5.0 відбувається зміна підходів до побудови системи фінансового контролінгу. Така зміна полягає у використанні цифрових технологій не лише для удосконалення внутрішніх процесів функціонування агропромислового підприємства та їх автоматизації, але й для формування більш стабільних умов роботи цих підприємств з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. У окремих випадках такі технології можуть навіть використовуватися для активного впливу на окремі зовнішні чинники з метою мінімізації їхнього деструктивного впливу на функціонування підприємства.

Концепція 5.0, яка сьогодні поступово впроваджується у функціонування систем фінансового контролінгу, у тому числі агропромислових підприємств, беззаперечно полягає у більш системному та комплексному використанні цифрових технологій для підвищення економічної і фінансової безпеки таких підприємств, зростання рівня їхньої конкурентоспроможності, інноваційності та швидкості адаптації до нових умов зовнішнього середовища.

У першу чергу використання цієї концепції суттєво підвищує здатність агропромислового підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, змінювати основні напрями власної діяльності, переорієнтовувати виробництво на продукцію, яка користується підвищеним попитом, може бути своєчасно доставлена споживачам та відповідає встановленим вимогам щодо якості. Це особливо важливо в умовах виникнення непередбачуваних національних, регіональних і глобальних перешкод для виробництва та реалізації агропромислової продукції.

Специфічними рисами концепції фінансового контролінгу 5.0 є такі:

- автоматизація аналізу інформації та формування інтелектуальних систем управління основними бізнес-процесами агропромислових підприємств, що насамперед здійснюється на основі використання технологій штучного інтелекту;

- імплементація інтелектуальних систем, здатних приймати значну кількість автоматизованих рішень, у систему стратегічного та тактичного управління агропромисловими підприємствами в умовах нестабільності, що підвищує гнучкість такого управління та швидкість його адаптації до нових викликів і загроз господарській діяльності цих суб'єктів господарювання;

- використання предиктивної аналітики, що можливе завдяки застосуванню значних обсягів інформаційних ресурсів про роботу агропромислового підприємства, які були накопичені в попередніх періодах. Це дає змогу більш точно прогнозувати можливість виникнення різних загроз як у фінансовій діяльності агропромислових підприємств, так і у виробничих процесах, що здійснюються в межах окремих структурних підрозділів;

- використання технологій штучного інтелекту для забезпечення самонавчання інтелектуальних систем управління агропромисловими підприємствами, що позитивно впливає на використання наявних ресурсів, оптимізацію операційних процесів та покращення системи комунікації між структурними підрозділами, їхніми керівниками, вищим менеджментом і власниками підприємств;

- інтеграція технологій Інтернету речей (IoT) у систему фінансового контролінгу, що дає змогу підтримувати форсайт-управління та забезпечувати більш якісне прогнозування майбутніх тенденцій розвитку підприємства [87; 127; 193; 205; 230].

У цілому навіть впровадження моделі фінансового контролінгу 4.0 вже є значним інноваційним етапом розвитку сучасного агропромислового підприємства, особливо в Україні, де більшість таких суб'єктів господарювання недостатньо уваги приділяють власній інноваційній діяльності, оптимізації виробництва, зменшенню витрат і підвищенню

конкурентоспроможності. Насамперед це стосується малих агропромислових підприємств та фермерських господарств, які з об'єктивних причин не завжди мають можливість інвестувати кошти у процеси власної цифрової трансформації та використовувати сучасні моделі збору й обробки даних про власну діяльність.

Проте модель фінансового контролінгу 5.0 передбачає насамперед розробку інтелектуальних систем, які гармонійно інтегруються у систему управління агропромисловим підприємством та беруть на себе значну кількість рутинних операцій і автоматизованих завдань, особливо у сфері прийняття рішень щодо окремих операційних і тактичних завдань. Такі рішення не відіграють ключової ролі у стратегічному розвитку підприємства, проте є важливими для підтримки його щоденної діяльності.

Перехід до концепції фінансового контролінгу 5.0, як правило, супроводжується необхідністю залучення значних інвестиційних ресурсів, необхідних для її впровадження, якими, як свідчить практика, володіє лише незначна кількість агропромислових підприємств. У сучасних умовах зазначену концепцію насамперед впроваджують у свою діяльність великі міжнародні агропромислові компанії, які зацікавлені у постійній оптимізації власних ресурсів та прискоренні бізнес-процесів. Це пояснюється тим, що такі компанії займаються виробництвом значної кількості різних видів продукції у багатьох країнах світу та змушені враховувати особливості конкуренції між виробниками аналогічної продукції на різних національних ринках.

Цілком можна зробити висновок, що масштабність діяльності агропромислового підприємства обумовлює необхідність переходу системи фінансового контролінгу до концепції контролінгу 5.0. Це об'єктивно визначається специфікою роботи таких підприємств, складністю їхніх бізнес-процесів, значним зростанням кількості рутинних операцій та щоденних управлінських рішень, які необхідно розробляти, приймати та погоджувати, що потребує значних витрат часу управлінського персоналу.

Зменшення витрат часу на підтримку стабільної операційної діяльності агропромислових підприємств, як правило, дає змогу управлінському персоналу зосередити увагу на стратегічних коротко- та довгострокових цілях подальшого розвитку підприємства. Це позитивно впливає на його конкурентоспроможність, стабільність розвитку та фінансову безпеку, а також дає можливість більш ґрунтовно підходити до управління внутрішніми й зовнішніми ризиками, які постійно виникають в умовах нестабільності та складно прогнозованого впливу політичних, соціальних, економічних і культурних чинників.

Незважаючи на значну кількість позитивних наслідків від впровадження концепції фінансового контролінгу 5.0 у діяльність агропромислових підприємств, існують і певні загрози та ризики, які виникають у процесі впровадження зазначеної моделі. Серед них варто виокремити такі:

- необхідність залучення висококваліфікованих фахівців, які мають досвід розробки не лише цифрових інтелектуальних систем для діяльності суб'єктів господарювання, але й розуміють специфіку функціонування агропромислових підприємств та особливості прийняття управлінських рішень у їхній роботі;

- формування високого рівня залежності стабільності функціонування агропромислового підприємства від цифрових технологій, а отже, від їх розробників і компаній, які забезпечують підтримку використання таких технологій на належному рівні, оскільки будь-які цифрові рішення потребують постійного оновлення та вдосконалення;

- необхідність здійснення значних інвестицій у розвиток власної цифрової інфраструктури, як матеріальної, так і віртуальної, ефективність функціонування якої безпосередньо впливає на роботу інтелектуальних систем управління агропромисловим підприємством;

- формування залежності від постачання необхідних матеріалів, технологій, сировини та комплектуючих, які використовуються для побудови

складних систем збору, аналізу та опрацювання інформації, автоматизації процесів прийняття управлінських рішень і їх одночасного впровадження в операційні, маркетингові, логістичні та інші процеси, що є невід'ємною складовою діяльності будь-якого агропромислового підприємства;

– зростання кількості кіберзагроз, оскільки сучасні інтелектуальні системи будуються на основі використання відкритих інформаційних мереж та їх постійної онлайн-підтримки, що створює потенційні можливості для стороннього втручання у їхню роботу. У свою чергу це вимагає додаткових операційних витрат для забезпечення належного рівня інформаційної безпеки, яка поступово стає однією з ключових передумов ефективного функціонування агропромислового підприємства.

Беззаперечно, враховуючи виклики цифрової економіки та постійне виникнення дестабілізуючих чинників у глобальній, регіональній, національній і територіальній економічних системах, сьогодні можна стверджувати, що впровадження концепції фінансового контролінгу 5.0 є необхідним та обумовлюється об'єктивними причинами. При цьому процес переходу до зазначеної концепції відбувається поступово, враховуючи значну різноманітність агропромислових підприємств за масштабами діяльності, напрямками функціонування та рівнем розвитку. Кожне з таких підприємств у сучасних умовах формує власну стратегію цифрової трансформації, намагаючись адаптуватися до наявних викликів і потреб споживачів.

Також зазначимо, що перехід від концепції фінансового контролінгу 4.0 до концепції фінансового контролінгу 5.0 є закономірним процесом трансформації системи фінансового контролінгу та загалом системи фінансового менеджменту агропромислових підприємств. На наше переконання, такий перехід сьогодні є єдино правильним вектором забезпечення цифрової трансформації зазначених підприємств з урахуванням викликів цифрової економіки та нестабільності зовнішнього середовища.

Цілком логічно припустити, що подальший розвиток цифрових технологій та розширення можливостей їх використання в агропромисловій сфері сформує нові передумови для виникнення концепції фінансового контролінгу 6.0, яка створюватиме нові умови та можливості для підвищення ефективності управління агропромисловими підприємствами, у тому числі їхньою фінансовою діяльністю.

Отже, перехід системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства від концепції контролінгу 4.0 до концепції контролінгу 5.0 є не просто процесом інформаційної модернізації цієї системи чи впровадження нових цифрових технологій. Такий перехід призводить до кардинальної трансформації принципів побудови системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства та загалом системи управління його фінансовою діяльністю.

Оновлена система являє собою інтелектуальну систему, у межах якої гармонійно поєднуються цифрові технології, процеси аналізу, прогнозування, підтримки управлінських рішень та їх автоматизації на основі отриманих даних і використання відповідних інформаційних алгоритмів. Такий підхід дає змогу значно підвищити оперативність, обґрунтованість та ефективність управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У першу чергу концепція фінансового контролінгу 5.0 створює передумови для формування нової моделі цифрового фінансового контролінгу, яка поєднує основні принципи зазначеної концепції та можливості сучасних цифрових технологій. Такі технології використовуються не лише для підвищення ефективності функціонування інформаційної системи агропромислового підприємства, але й активно інтегруються у різні напрями його діяльності, включаючи розробку нової продукції, організацію виробничих процесів, маркетингову діяльність, логістику, збут та інші сфери господарської діяльності.

Саме тому в сучасних умовах доцільним є формування цілісної моделі цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства, яка забезпечувала б інтеграцію фінансових, виробничих, логістичних, маркетингових та інших інформаційних потоків у єдину систему підтримки управлінських рішень, орієнтовану на забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

Зупинимося більш детально на розгляді сутності та особливостей моделі цифрового фінансового контролінгу, а також практичних аспектах її використання в діяльності агропромислових підприємств.

Загалом модель цифрового фінансового контролінгу можна розглядати як сучасну модель, яка поєднує у собі можливості цифрових технологій, побудову інтегрованих інформаційних систем та впровадження технологій аналізу даних, що використовуються для забезпечення безперервного процесу моніторингу економічної діяльності підприємства, оцінювання його фінансового стану, прогнозування фінансових результатів, удосконалення підходів до управління різними типами фінансових ризиків та формування інформаційної системи для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері використання доступних фінансових ресурсів.

Серед специфічних рис моделі цифрового фінансового контролінгу можна виокремити такі:

- автоматизацію значної кількості рутинних операцій, пов'язаних зі збором, аналізом та збереженням фінансової інформації про діяльність підприємства;
- забезпечення функціонування системи в режимі реального часу, що дає змогу здійснювати формування, акумулювання та використання фінансової інформації на постійній основі в будь-який час;
- поєднання різних інформаційних потоків про функціонування окремих сфер діяльності економічного суб'єкта, а саме фінансової, маркетингової, виробничої та логістичної. Комплексний аналіз таких потоків

дає змогу краще розуміти фінансовий стан підприємства, досліджувати його витрати та напрями формування доходів;

- використання не лише фінансової інформації, яка формується в системі бухгалтерського обліку, але й інших джерел даних, що створюються в межах діяльності підприємства. Такі дані можуть бути структурованими та неструктурованими, накопичуватися у різних форматах, а застосування сучасних інформаційних технологій дає змогу уніфікувати їх для подальшого аналізу;

- можливість швидкої адаптації до змін ринкового середовища, нових регуляторних вимог, специфіки функціонування ринків фінансових послуг, діяльності фінансових установ та інших викликів, які можуть впливати на стабільність фінансової діяльності підприємства;

- концентрацію управлінської уваги на забезпеченні ефективного управління фінансовими ризиками шляхом їх своєчасного виявлення, оцінювання та попередження на ранніх стадіях з метою недопущення їх трансформації у реальні загрози та потенційні фінансові втрати;

- безперервний контроль за рухом фінансових ресурсів, їх формуванням і використанням. У межах такої моделі постійно аналізуються нетипові випадки значних витрат, обчислюється значна кількість фінансових показників, які характеризують фінансовий стан підприємства в конкретний період часу та дають змогу відстежувати рух фінансових ресурсів, а також стан дебіторської та кредиторської заборгованості;

- інтеграцію компонентів кібербезпеки у систему фінансового контролінгу, оскільки в сучасному середовищі формується значна кількість нових кіберфінансових ризиків, які здатні порушувати стабільність функціонування економічного суб'єкта [168; 226; 244; 246].

Окреслені специфічні риси моделі цифрового фінансового контролінгу є загальними та притаманними для діяльності більшості підприємств, які поступово впроваджують таку модель у власну діяльність. Проте для агропромислових підприємств зазначена модель має власну специфіку, що

визначається особливостями їхньої економічної діяльності, фінансового забезпечення, залучення кредитних та інвестиційних ресурсів, а також специфічними рисами побудови системи розрахунків із різними групами контрагентів.

На рис. 3.4 представлено модель системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства.

У центрі представленої моделі системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства знаходяться процеси, пов'язані зі створенням, акумулюванням, обігом та збереженням інформаційних ресурсів, які формуються в межах функціонування такого підприємства. Специфіка руху таких ресурсів обумовлюється структурною організацією підприємства, кількістю джерел формування даних про його діяльність та кількістю центрів використання різних типів інформації. Загалом у моделі цифрового фінансового контролінгу процеси роботи з інформацією здійснюються на основі використання сучасних цифрових технологій, насамперед технологій штучного інтелекту, аналізу великих даних та хмарних обчислень.

У підсумку формується цілісна екосистема або цифрова інформаційна платформа, наявність якої суттєво впливає на процес прийняття управлінських і фінансових рішень та відіграє важливу роль у функціонуванні системи фінансового менеджменту агропромислового підприємства. Така цифрова платформа дає можливість реалізовувати такі функції:

- акумулювати дані з різних джерел, які створюються структурними підрозділами підприємства або формуються автоматично на основі аналізу первинної інформації про окремі бізнес-процеси, діяльність партнерів і контрагентів, а також результати аналізу окремих ринків агропромислової продукції. Уся така інформація систематизується та приводиться до єдиного формату для подальшого використання;

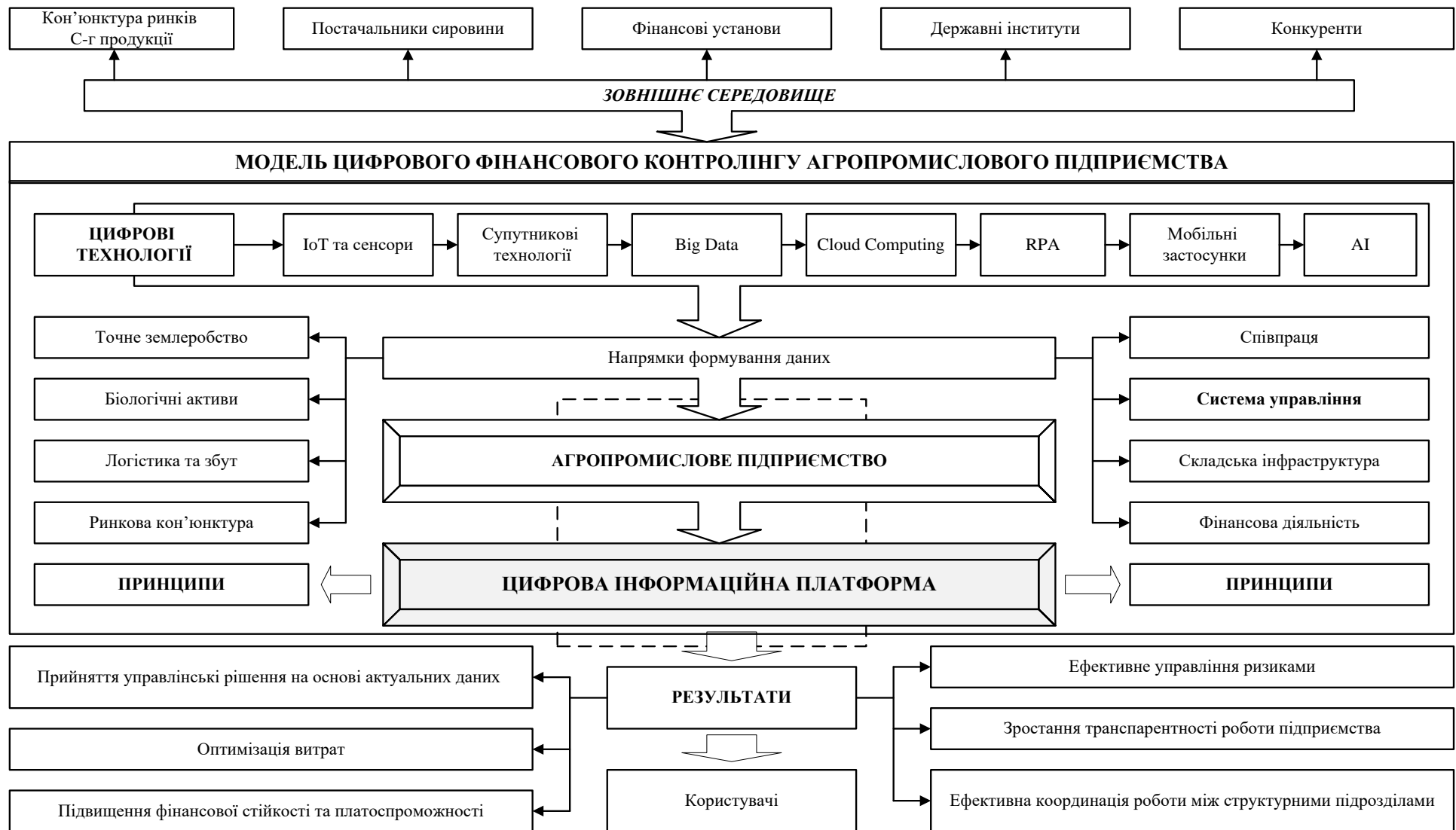


Рис. 3.4 – Модель системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства

Джерело: розроблено автором

– аналізувати фінансовий стан агропромислового підприємства в режимі реального часу шляхом розрахунку показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності активів і капіталу, обсягів чистого прибутку, а також визначення джерел формування доходів, основних центрів створення прибутку та найбільш витратних напрямів діяльності. Це дає змогу оцінювати ефективність бізнес-процесів, виробничих ліній та виробництва окремих видів продукції;

– здійснювати контроль собівартості продукції, враховуючи значну кількість видів сировини, матеріалів та асортиментних позицій, що використовуються у виробничому процесі. Це дозволяє контролювати рівень витрат на виробництво окремих видів продукції та приймати рішення щодо оптимізації виробничих процесів з урахуванням попиту, сезонності та інших факторів;

– аналізувати рух грошових коштів, формувати бюджети та розробляти фінансові плани на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу. Крім того, така система дає можливість оцінювати доцільність залучення кредитних та інвестиційних ресурсів для реалізації інноваційних проєктів і підтримки поточної діяльності підприємства;

– здійснювати прогнозування врожайності, витрат, доходів та грошових потоків, які можуть бути отримані підприємством у майбутньому, аналізувати кон'юнктуру фінансового ринку та ринків агропромислової продукції, виявляти перспективні ніші для розширення діяльності та оцінювати потенційні фінансові вигоди від виходу на нові ринки.

Спектр цифрових технологій, які сьогодні активно використовуються у функціонуванні агропромислових підприємств, є надзвичайно широким. Значна частина таких технологій може бути використана у процесі впровадження моделі цифрового фінансового контролінгу. Серед них насамперед варто виокремити технології штучного інтелекту, блокчейн, хмарні технології, мобільні застосунки, сенсорні системи, Інтернет речей та інші інформаційні інновації, які дають змогу отримувати інформацію про

використання ресурсів, своєчасність постачання сировини й комплектуючих, а також про інші бізнес-процеси, ефективність яких безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності агропромислового підприємства.

Формування цілісної системи інформаційного забезпечення на основі активного використання цифрових технологій передбачає наявність значної кількості користувачів такої інформації. До них належать керівники структурних підрозділів агропромислового підприємства, працівники відділів логістики, закупівель, маркетингу, ризик-менеджменту, фінансового планування та бухгалтерського обліку, а також власники підприємства, інвестори, топ-менеджмент та інші особи, які беруть участь у прийнятті тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Модель системи цифрового фінансового контролінгу при її ефективному впровадженні в діяльність агропромислового підприємства дає можливість отримувати такі результати:

- прийняття своєчасних управлінських рішень на основі актуальної управлінської інформації;
- оптимізацію витрат на виробництво окремих видів продукції та збільшення обсягів виробництва найбільш рентабельних товарів;
- підвищення можливостей максимізації прибутку через оптимізацію операційних і управлінських витрат, а також більш якісний аналіз кон'юнктури ринку агропромислової продукції;
- підвищення ефективності управління економічними та фінансовими ризиками, які можуть впливати на вирощування, зберігання, переробку, транспортування та реалізацію агропромислової продукції;
- створення можливостей для постійного оцінювання фінансового стану підприємства, ефективного управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також підвищення рівня його фінансової безпеки;
- забезпечення високого рівня транспарентності діяльності агропромислового підприємства, що позитивно впливає на його репутацію та сприяє залученню інвестиційних і кредитних ресурсів;

– формування іміджу інноваційного, відкритого та надійного економічного суб'єкта, що сприяє підвищенню довіри з боку клієнтів, партнерів, контрагентів, фінансових установ та державних інституцій як на національному, так і на міжнародному рівнях [137; 168; 176; 207; 215].

Таким чином можна констатувати, що впровадження моделі фінансового контролінгу 5.0 у функціонування агропромислових підприємств може дозволити значним чином трансформувати систему їхнього фінансового контролінгу, що у підсумку призведе до удосконалення загальної системи управління такими економічними суб'єктами.

3.3 Стратегічні напрямки і трансформації системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства в умовах цифрової економіки

У сучасних умовах діяльність агропромислових підприємств відбувається в складних економічних і соціальних умовах, що суттєво ускладнює забезпечення ефективного ведення бізнесу. Проте становлення цифрової економіки надало керівникам і власникам таких підприємств нові можливості щодо більш детального вивчення їхнього фінансового стану, особливостей здійснення бізнес-процесів та пошуку нових напрямів підвищення ефективності господарської діяльності. Відповідно застосування цифрових технологій, як уже зазначалося в попередньому підрозділі дисертації, сьогодні є важливим і невід'ємним елементом адаптації агропромислових підприємств до нових викликів, особливо враховуючи, що нестабільність в Україні поступово стає постійною умовою функціонування, у якій економічні суб'єкти змушені не лише виживати, але й забезпечувати власний розвиток.

Таким чином, описана в підрозділі 3.2 дисертації модель системи цифрового фінансового контролінгу є важливим інструментом побудови

дієвих систем управління агропромисловими підприємствами, оскільки в межах такої моделі поєднуються можливості цифрових технологій та сучасні умови функціонування системи стратегічного управління зазначеними економічними суб'єктами. Проте модель являє собою лише концептуальне відображення підходів до трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств. Забезпечити таку трансформацію та сформувати умови для її якісного здійснення можливо лише через удосконалення механізму функціонування системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства. Саме тому в межах цього підрозділу основну увагу буде зосереджено на дослідженні такого механізму.

Механізм функціонування будь-якого економічного суб'єкта є невід'ємною складовою його розвитку. З одного боку, механізм дає змогу економічній системі переходити з одного стану до іншого, більш якісного стану, що забезпечує її подальший розвиток. Саме тому механізм формує основу для трансформації та вдосконалення конкретної економічної системи, підтримує її здатність до розвитку та виконання покладених на неї функцій.

Будь-який механізм в економічній сфері являє собою складний структурований об'єкт, який може бути досліджений через схематичне відображення його структури, характеристику окремих елементів та особливостей взаємодії між ними. Проте в будь-якому випадку механізм відображає динамічність зміни поведінки конкретної системи в часі. Він дає змогу зрозуміти, яким чином необхідно впливати на початковий стан такої системи, щоб вона розвивалася, трансформувалася, змінювала власну структуру та властивості, адаптувалася до зовнішнього середовища і формувала передумови для переходу до більш стабільного та якісного стану функціонування.

У межах нашого дослідження механізм також виступає невід'ємною складовою процесу переходу системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства від стану 4.0 до стану 5.0. Звичайно, такий

перехід є певною мірою умовним, оскільки сьогодні агропромислові підприємства по-різному підходять до процесу побудови систем фінансового контролінгу, а значна частина з них взагалі не приділяє належної уваги управлінню інформаційними ресурсами, які формуються в процесі їхньої господарської діяльності. Проте саме механізм дає змогу забезпечити розвиток системи фінансового контролінгу та, з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації, сформувати передумови для її цифровізації, тобто побудови повноцінної системи цифрового фінансового контролінгу.

На рис. 3.5 відображено схему механізму формування системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства.

Таким чином, можемо визначити сутність механізму як сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів, аналітичних, інформаційних, технологічних та управлінських компонентів, які спрямовані на підтримку належного рівня адаптації системи фінансового контролінгу до сучасних викликів цифрової економіки, підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами агропромислового підприємства та забезпечення належного рівня його фінансової стійкості.

Як уже зазначалося, необхідність трансформації діючих систем фінансового контролінгу агропромислових підприємств насамперед обумовлюється макроекономічною нестабільністю та складністю прогнозування зовнішнього середовища, в якому функціонують такі підприємства. З іншого боку, новим імпульсом до такої трансформації є стрімкий розвиток цифрових технологій, які створюють можливості для вдосконалення системи прийняття стратегічних і тактичних рішень та, у підсумку, дають змогу сформувати більш раціональну й обґрунтовану концепцію довгострокового розвитку підприємства.



Рис. 3.5 – Механізм формування системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства

Джерело: побудовано з урахуванням [60; 62; 137; 159; 160]

У сучасних умовах традиційні системи фінансового контролінгу вже не дозволяють оперативно отримувати інформацію про фінансовий стан агропромислового підприємства, забезпечувати високий рівень адаптивності до швидкозмінних умов зовнішнього середовища, здійснювати якісний збір інформаційних ресурсів про його економічну діяльність та формувати інтелектуальні системи автоматизованого прийняття управлінських рішень відповідно до результатів функціонування такого підприємства.

У межах механізму формування системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства доцільно виокремлювати сукупність інструментів, які можна розглядати як групу цифрових, фінансових, організаційних та управлінських засобів. Їх застосування дає змогу забезпечити модернізацію системи контролінгу та її цифрову трансформацію з урахуванням внутрішніх можливостей агропромислового підприємства і зовнішніх викликів.

Серед таких інструментів насамперед доцільно виокремити ERP-системи, які забезпечують інтеграцію фінансової, виробничої, логістичної та управлінської інформації й дають змогу формувати єдиний цифровий простір даних. Використання такої інформації відбувається відповідно до встановлених алгоритмів доступу різних категорій користувачів, включаючи керівників структурних підрозділів, власників та топ-менеджмент агропромислового підприємства.

Інструменти Business Intelligence дають змогу забезпечити аналітичну обробку великих масивів інформації, у тому числі фінансових даних, визначати основні тенденції їх зміни, візуалізувати динаміку окремих фінансових показників та краще розуміти процеси, які відбуваються у фінансовому стані й загалом у фінансовій діяльності агропромислового підприємства.

Інструменти Big Data та штучного інтелекту дозволяють впроваджувати механізми предиктивної аналітики, що підвищує ефективність функціонування систем ризик-менеджменту в межах

агропромислового підприємства, дає можливість моделювати кризові ситуації та розробляти рішення щодо мінімізації ймовірності їх виникнення або алгоритми реагування інформаційної системи підприємства на нові загрози.

Технології штучного інтелекту також дають змогу підвищити точність прогнозування фінансової діяльності агропромислового підприємства, що позитивно впливає на ефективність системи фінансового контролінгу. Це дозволяє більш обґрунтовано формувати стратегію розвитку підприємства, визначати перспективні напрями його подальшого розвитку та враховувати тенденції функціонування ринків агропромислової продукції як в Україні, так і за її межами.

Беззаперечно, важливим інструментом механізму формування системи цифрового фінансового контролінгу є IoT-технології, які дають змогу акумулювати дані про господарську діяльність агропромислових підприємств. Це, своєю чергою, вимагає формування комплексної системи показників, інформаційних ресурсів та методології їх визначення, які дозволяти б максимально повно характеризувати внутрішні бізнес-процеси підприємства. Значна кількість банківських установ, інших фінансових організацій та промислових підприємств уже сьогодні самостійно формують такі системи показників з урахуванням специфіки власної діяльності.

Саме модель цифрового фінансового контролінгу будується на можливостях акумулювання великих масивів даних про всі аспекти господарської діяльності агропромислового підприємства. Тому створення ефективної системи збору такої інформації є одним із ключових елементів функціонування зазначеного механізму. Відповідно використання IoT-технологій є невід'ємною складовою процесу цифрової трансформації агропромислових підприємств, враховуючи наявність різних виробничих ліній, структурних підрозділів, складних систем збуту продукції, закупівлі сировини, комплектуючих та обладнання. Усі зазначені процеси

супроводжуються створенням нових даних, які й відображають ефективність організації господарської діяльності підприємства.

Інструменти кіберзахисту сьогодні також відіграють ключову роль у підтримці належного рівня інформаційної безпеки підприємства. Їх необхідно використовувати на всіх етапах роботи з інформаційними ресурсами — від збору інформації про господарські процеси до її систематизації, зберігання, обробки та забезпечення доступу до відповідних даних окремих працівників агропромислового підприємства.

Це, своєю чергою, вимагає залучення висококваліфікованих фахівців у сфері кіберзахисту, які спеціалізуються не лише на впровадженні дієвих систем інформаційної безпеки, але й мають досвід врахування специфіки функціонування агропромислових підприємств, особливостей формування та обігу їхніх інформаційних ресурсів.

Беззаперечно, формування систем цифрового фінансового контролінгу агропромислових підприємств у сучасних умовах безпосередньо пов'язане зі стратегічним розвитком цих суб'єктів господарювання, оскільки процес цифрової трансформації їхньої діяльності є важливою складовою довгострокового розвитку та відіграє ключову роль у модернізації виробництва, забезпеченні фінансової стійкості й підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо більш детально основні стратегічні пріоритети, які сьогодні стоять перед агропромисловими підприємствами в контексті підтримки цифрової трансформації їхньої господарської діяльності.

На наше переконання, серед таких стратегічних напрямів доцільно виокремити наступні:

- впровадження технологій Smart Farming, які дають можливість автоматизувати процеси виробництва агропромислової продукції, оптимізувати використання земельних, водних та енергетичних ресурсів, що, своєю чергою, сприяє підвищенню продуктивності аграрного виробництва;

- використання систем GPS-моніторингу, безпілотних літальних апаратів та інших цифрових засобів контролю, які дозволяють забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів і підвищити якість управління підприємством;

- підвищення ефективності функціонування системи фінансового управління, що реалізується через активне використання сучасних цифрових технологій, цифрових платформ, систем фінансового контролінгу, технологій штучного інтелекту та предиктивної аналітики;

- розвиток цифрової логістики, що є особливо важливим для України в умовах воєнного стану та руйнування транспортної інфраструктури в багатьох регіонах країни. Використання цифрових технологій у логістичних процесах агропромислових підприємств дає змогу підвищити стабільність і своєчасність доставки продукції, мінімізувати її втрати та більш ефективно використовувати паливно-енергетичні ресурси;

- об'єктивну необхідність розвитку систем кіберзахисту та цифрової безпеки діяльності агропромислових підприємств, оскільки їх інтеграція у світові інформаційні системи, що є обов'язковою складовою цифрової трансформації, передбачає активне використання дистанційного управління значною кількістю господарських процесів;

- впровадження принципів сталого розвитку в діяльність агропромислових підприємств. Сьогодні це є одним із глобальних трендів стратегічного розвитку агробізнесу у світі, оскільки саме такі підприємства мають значний вплив на стан навколишнього середовища та соціальний розвиток територіальних громад, на території яких вони функціонують. Активне використання цифрових технологій дає змогу підвищити енергоефективність, оптимізувати використання ресурсів, необхідних для діяльності агропромислових підприємств, та зменшити негативний вплив на екологічні системи. У підсумку це сприяє долученню до глобального процесу реалізації концепції сталого розвитку, в межах якої гармонійно поєднуються розвиток економічних, соціальних та екологічних систем.

Отже, впровадження окреслених стратегічних напрямів цифрової трансформації агропромислових підприємств дає змогу сформулювати в межах таких суб'єктів господарювання дієві системи управління, яким притаманні високий рівень адаптації до зовнішніх впливів та необхідний рівень інтелектуалізації, що забезпечується активним використанням сучасних цифрових технологій.

Безпосередньо важливу роль у цьому процесі відіграє і система фінансового контролінгу, яка сьогодні також зазнає суттєвих трансформацій під впливом викликів цифрової економіки. Саме така система створює передумови для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами агропромислового підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, враховуючи окреслені стратегічні напрями цифрової трансформації діяльності агропромислових підприємств, сформулюємо прикладні рекомендації щодо побудови дієвих систем цифрового фінансового контролінгу в їхній діяльності. Серед таких рекомендацій вважаємо за доцільне виокремити наступні:

- формування єдиного цифрового середовища, в межах якого здійснюється управління фінансовими ресурсами агропромислового підприємства;
- акумулювання даних про фінансову, виробничу, логістичну та управлінську діяльність у межах єдиної системи даних;
- розвиток систем оперативного моніторингу основних показників, які в режимі реального часу характеризують фінансовий стан агропромислового підприємства;
- активне використання цифрових технологій у процесах фінансового планування та бюджетування;
- застосування інструментів Business Intelligence для підтримки процесу прийняття ефективних управлінських рішень;

- автоматизація значної кількості рутинних управлінських рішень на основі використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання, особливо у сфері аналізу фінансових даних, прогнозування ризиків і підготовки аналітичних звітів для різних категорій користувачів;
- створення окремих підрозділів кіберзахисту агропромислових підприємств, діяльність яких буде спрямована на постійний моніторинг та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки;
- розробку механізмів моніторингу цифрової інфраструктури агропромислового підприємства та призначення відповідальних осіб за підтримку її належного функціонування;
- проведення періодичного аудиту процесів цифрової трансформації агропромислового підприємства та оцінювання ефективності впроваджених цифрових рішень;
- розробку дієвих методичних положень щодо контролю ефективності використання різних видів ресурсів агропромислового підприємства, у тому числі фінансових;
- розробку програм підвищення цифрової грамотності працівників агропромислових підприємств та формування відповідних бюджетів для забезпечення реалізації таких програм.

Отже, використання окреслених прикладних рекомендацій щодо впровадження системи цифрового фінансового контролінгу в діяльність агропромислових підприємств дозволить сформувати дієву систему управління, спрямовану на забезпечення фінансової стійкості, економічної безпеки та підтримку довгострокового розвитку таких економічних суб'єктів.

Проте зазначені рекомендації мають переважно системний і комплексний характер. Вони є доцільними для впровадження у діяльність більшості агропромислових підприємств, оскільки цифрові технології постійно розширюють можливості їх використання для побудови більш ефективних систем управління фінансовими ресурсами. Водночас важливо розуміти, що результативність застосування таких рекомендацій значною

мірою залежить від рівня цифрової трансформації агропромислового підприємства, досягнутого на певний момент часу, а також від рівня цифровізації функціонування системи фінансового контролінгу.

Цілком зрозуміло, що агропромислові підприємства суттєво відрізняються між собою за рівнем цифрової зрілості, ступенем автоматизації бізнес-процесів, наявним кадровим потенціалом, масштабами діяльності та обсягами фінансових ресурсів, доступних для підтримки процесів цифрової трансформації. Відповідно розробити універсальний алгоритм побудови системи цифрового фінансового контролінгу агропромислових підприємств на сьогодні практично неможливо, оскільки існує значна кількість чинників, які впливають на цей процес, визначають його специфіку та безпосередньо впливають на результативність використання фінансових ресурсів для стимулювання цифрової трансформації системи управління.

Таким чином, у дисертації було прийнято рішення не розробляти універсальний алгоритм побудови системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства. Натомість основну увагу зосереджено на формуванні практичних рекомендацій для підприємств, які перебувають на різних рівнях розвитку системи цифрового фінансового контролінгу.

У другому розділі дисертаційної роботи було запропоновано методику оцінювання рівня розвитку системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства. Відповідно до результатів її застосування пропонується виокремлювати чотири можливі стани розвитку такої системи. Саме тому в межах цього підрозділу вважаємо за доцільне розробити прикладні рекомендації для агропромислових підприємств, які належать до різних категорій залежно від рівня розвитку системи цифрового фінансового контролінгу.

Отже, подальші рекомендації доцільно формулювати з урахуванням можливих значень інтегрального індексу стану системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегії формування моделі цифрового фінансового контролінгу у діяльності агропромислових підприємств

Значення показника стану системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства	Назва стратегії	Доцільність використання	Мета	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
<i>Критичний</i> $0 \leq AFCDI \leq 0,25$	Стратегія формування системи цифрового фінансового контролінгу	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність системи фінансового контролінгу як цілісного управлінського інструменту; – відсутність комплексної системи прийняття фінансових рішень; – розробка бюджетів та фінансових планів здійснюється ситуативно відповідно до вимог зовнішніх контрагентів; – підприємство постійно перебуває у стані фінансової нестабільності; – система управління характеризується хаотичністю функціонування. 	Створення основи для поступового формування системи цифрового фінансового контролінгу	Розроблено та впроваджено систему фінансового контролінгу агропромислового підприємства
<i>Низький</i> $0,25 < AFCDI \leq 0,5$	Стратегія адаптивного розвитку системи цифрового фінансового контролінгу	<ul style="list-style-type: none"> – наявність окремих елементів системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства (бюджетування та фінансового планування); – відсутність цілісної системи збору, аналізу та використання управлінської інформації для прийняття фінансових рішень; – відсутність єдиного інформаційного середовища для підтримки процесів фінансового менеджменту; 	Побудова дієвої системи фінансового контролінгу, яка враховує наявний стан цифрової трансформації та особливості функціонування системи управління	Створено умови для функціонування цілісної системи цифрового фінансового контролінгу

Закінчення таблиці 3.2

1	2	3	4	5
<i>Середній</i> $0,5 < AFCDI \leq 0,75$	Стратегія інтегрованого розвитку системи цифрового фінансового контролінгу	<ul style="list-style-type: none"> – більшість бізнес-процесів уже автоматизовано; – сформовано дієві механізми збору та обробки комплексних даних про діяльність агропромислового підприємства; – використовується широкий спектр цифрових інструментів для аналізу фінансового стану; – функціонують окремі автоматизовані механізми підтримки прийняття фінансових рішень; 	Забезпечення інтегрованості системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства до його системи фінансового менеджменту та процесу цифрової трансформації	Сформовано інтегровану систему цифрового фінансового контролінгу
<i>Високий</i> $0,75 < AFCDI \leq 1,0$	Стратегія інтелектуального розвитку системи цифрового фінансового контролінгу	<ul style="list-style-type: none"> – наявність високого рівня автоматизації системи управління; – активне використання сучасних цифрових технологій у процесах прийняття управлінських рішень; – сформована дієва системи збору, акумулювання, обробки й збереження інформації про всі напрями діяльності агропромислового підприємства; – сформовано єдиний цифровий інформаційний простір агропромислового підприємства; 	Перехід до моделі фінансового контролінгу 5.0 із запровадженням інтелектуальних систем прийняття різних управлінських рішень у сфері фінансової діяльності агропромислового підприємства	Розроблено та впроваджено модель фінансового контролінгу 5.0

Джерело: складено автором

Також сформулюємо практичні рекомендації щодо впровадження визначених типів стратегій формування моделі цифрового фінансового контролінгу у діяльності агропромислових підприємств.

Стратегія формування системи цифрового фінансового контролінгу:

- розробка системи фінансових показників, яка повинна включати не лише класичні показники оцінювання фінансового стану агропромислового підприємства;
- автоматизація фінансового обліку;
- автоматизація роботи з первинними фінансовими документами, що дасть змогу сформувати інформаційну базу для подальшого впровадження цифрових технологій;
- формування служби фінансового контролінгу;
- регламентація процесів контролінгу;
- створення системи бюджетування;
- визначення KPI.

Стратегія адаптивного розвитку системи цифрового фінансового контролінгу:

- впровадження CRM та ERP-систем;
- розвиток фінансової аналітики на основі data-driven підходів;
- стандартизація фінансових даних для їх подальшого використання в управлінських процесах;
- автоматизація бюджетного контролю;
- розвиток системи ризик-контролінгу;

Стратегія інтегрованого розвитку системи цифрового фінансового контролінгу:

- автоматизація управлінської звітності;
- інтеграція фінансових і виробничих даних;
- побудова комплексної системи роботи з усіма типами інформації про господарську діяльність підприємства;
- використання інструментів Big Data для обробки інформації;

- автоматичне створення різних аналітичних звітів для окремих структурних підрозділів підприємства;

Стратегія інтелектуального розвитку системи цифрового фінансового контролінгу:

- використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання для побудови інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень;

- використання предиктивної аналітики для більш глибокого аналізу тенденцій функціонування підприємства;

- застосування сценарного моделювання для розробки альтернативних сценаріїв подальшого розвитку агропромислового підприємства залежно від змін зовнішнього середовища;

- високий рівень автоматизації операційних і тактичних рішень для забезпечення ефективної підтримки поточної діяльності підприємства;

- автоматичне виявлення фінансових аномалій та ризикових операцій.

Таким чином, ефективність впровадження системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства значною мірою обумовлюється правильним визначенням поточного стану її розвитку. Саме це виступає основою для розробки дієвих практичних рекомендацій щодо її подальшого вдосконалення з урахуванням можливостей агропромислового підприємства та доцільності впровадження окремих цифрових технологій у його діяльність.

Отже, важливим результатом проведеного дослідження стало обґрунтування теоретико-прикладних положень функціонування механізму розвитку системи цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства, а також опис його структурних елементів, у тому числі основних інструментів, які доцільно використовувати для поступового вдосконалення функціонування зазначеної системи.

Крім того, у межах підрозділу значну увагу було приділено розробці прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи цифрового фінансового контролінгу та формуванню пропозицій щодо вибору практичних заходів трансформації системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства залежно від поточного стану її розвитку.

Запропоновані рекомендації враховують різний рівень цифрової зрілості агропромислових підприємств, особливості їхнього функціонування та можливості використання сучасних цифрових технологій у процесах управління фінансовими ресурсами. Їх практична реалізація сприятиме підвищенню рівня фінансової стійкості, ефективності управління фінансовими ризиками та забезпеченню подальшої цифрової трансформації агропромислових підприємств відповідно до викликів сучасної цифрової економіки.

Висновки до третього розділу

1. Розглянуто сутність та особливості цифрового розвитку агропромислових підприємств, що дало можливість конкретизувати специфічні риси такого розвитку та класифікувати основні фінансові ризики, які виникають у процесі використання цифрових технологій у діяльності агропромислових підприємств. Зазначені ризики було класифіковано за такими ознаками: за рівнем впливу, сутністю, етапом використання цифрових технологій, джерелом виникнення, масштабом впливу, обсягами потенційних фінансових втрат, напрямками виникнення, термінами виникнення, можливістю управління, типом цифрових технологій, сферою виникнення та можливістю використання послуг страхових компаній. Це також дозволило обґрунтувати особливості формування фінансових ризиків цифрового розвитку агропромислових підприємств.

2. Описано роль системи фінансового контролінгу в процесі управління фінансовими ризиками агропромислового підприємства, що реалізовано через визначення функцій такої системи, мети її діяльності, особливостей взаємодії із системою фінансового менеджменту зазначеного економічного суб'єкта та виокремлення таких інтегрованих принципів функціонування: прозорості, узгодженості, цифрової інтеграції, взаємодії, адаптивності, емерджентності та параметризації.

3. Описано сучасну модель цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства, що реалізовано через конкретизацію сучасних трендів цифровізації системи фінансового контролінгу, характеристику концепцій фінансового контролінгу 4.0 та 5.0, визначення особливостей переходу між ними та обґрунтування переваг використання концепції фінансового контролінгу 5.0 у діяльності агропромислових підприємств.

4. Поглиблено теоретико-прикладні положення розробки та впровадження моделі цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства, що реалізовано через визначення компонентів такої моделі, виокремлення її специфічних рис та обґрунтування результатів впровадження у діяльність зазначених економічних суб'єктів.

5. Конкретизовано прикладні аспекти функціонування механізму формування системи цифрового фінансового контролінгу, що реалізовано через розкриття змісту такого механізму, визначення змін у його структурній будові та принципах функціонування. Запропоновано розглядати зазначений механізм як складну систему взаємопов'язаних методів, інструментів і важелів, які використовуються суб'єктами управління з метою впливу на виробничі та управлінські процеси, а також економічні відносини, що формуються в межах підприємства, для забезпечення адаптивного та ефективного розвитку системи його фінансового менеджменту в довгостроковій перспективі.

6. Розроблено сукупність стратегічних напрямів впровадження системи цифрового фінансового контролінгу в діяльність агропромислових підприємств, які було диференційовано відповідно до стану розвитку такої системи. Запропоновано визначати зазначений стан за спеціально розробленою методикою, що враховує такі складові: підсистему фінансової стійкості, підсистему бюджетування, підсистему цифровізації, підсистему інформаційного забезпечення та підсистему ефективності фінансового контролінгу.

Основні результати дослідження опубліковані в таких наукових роботах [45; 46; 68; 195; 196; 238].

ВИСНОВКИ

1. Систематизовано наукові підходи до розуміння сутності категорії «контролінг», що дало можливість виокремити наступні з них: системний, процесний та концептуальний. У подальшому це дозволило уточнити зміст категорії «фінансовий контролінг» та запропонувати розглядати його як складну систему управління суб'єктом господарювання, спрямовану на забезпечення фінансовими ресурсами його стратегічного розвитку шляхом ефективної організації процесів збору, аналізу та обробки інформаційних ресурсів, які характеризують результати управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями підприємства.

2. Обґрунтовано зміст дефініції «фінансовий контролінг агропромислового підприємства»: складна підсистема фінансового менеджменту суб'єкта господарювання, що здійснює сільськогосподарську діяльність та виробництво агропромислової продукції і спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами його стратегічного розвитку на основі організації ефективно функціонуючої системи збору, аналізу та обробки інформаційних ресурсів, які характеризують результати управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями та іншими аспектами фінансово-господарської діяльності такого суб'єкта.

3. Розроблено теоретико-прикладні положення функціонування та трансформації системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства, здійснено на основі детального аналізу ролі такої системи у забезпеченні ефективності фінансового менеджменту. Це дало можливість обґрунтувати зміст системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства, визначити її ключові компоненти, суб'єктів та процеси, які відбуваються в її межах, і спрямовані на формування та прийняття управлінських рішень на основі збору, аналізу й обробки інформаційних ресурсів щодо всіх аспектів господарської діяльності підприємства, а також

описати концептуальні засади функціонування механізму трансформації зазначеної системи в умовах цифрової економіки.

4. Поглиблено методичні положення оцінювання стану функціонування системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства шляхом обґрунтування інтегрального індексу оцінки такого стану, що запропоновано визначати через розрахунок сукупності наступних субіндексів: фінансової стійкості, бюджетування, цифровізації, інформаційного забезпечення, ефективності. Використання зазначеної методики дозволило у подальшому розробити окремі стратегічні напрямки удосконалення системи фінансового контролінгу агропромислового підприємства з урахуванням поточного стану її цифрової трансформації.

5. Досліджено сучасні тренди цифрового розвитку агропромислових підприємств в Україні, що здійснено через дослідження фінансового стану цих економічних суб'єктів, конкретизації тенденцій залучення ними цифрових технологій у власну роботу. Серед таких трендів виокремлено наступні: активне впровадження технологій точного землеробства, використання безпілотних літальних апаратів, зростання використання технологій Big Data, розвиток цифрових систем фінансового менеджменту, інтеграція технологій Інтернету речей (IoT) у процеси моніторингу техніки, виробничого обладнання, складських приміщень та використання ресурсів, розвиток цифрових маркетингових інструментів і платформ електронної комерції. У подальшому це також дало можливість оцінити сучасні тенденції функціонування системи фінансового контролінгу у діяльності вітчизняних агропромислових підприємств.

6. Визначено та класифіковано внутрішньосистемні перешкоди впровадження системи фінансового контролінгу на агропромислових підприємствах, яка були згруповані на наступними ознаками: за рівнем керованості, за напрямком виникнення, за можливістю прогнозування, за обсягами фінансових втрат, за терміном впливу, за масштабом поширення, за

рівнем вирішення. Детальний їхній аналіз дозволив у подальшому визначити системні напрямки підвищення ефективності функціонування систем фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки.

7. Проведено класифікацію типів фінансових ризиків агропромислових підприємств, які виникають у процесі його цифрового розвитку, що, згруповані були на наступними ознаками: за рівнем ефективності, залежно від сутності ризику, етапу використання цифрових технологій, джерела виникнення, масштабу впливу, обсягів фінансових втрат, напрямів виникнення, терміну виникнення, можливості управління, типу цифрових технологій, сфери виникнення та можливості використання послуг страхових компаній. Це дало можливість конкретизувати переваги та загрози використання цифрових технологій у процесі удосконалення системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств.

8. Поглиблено науково-прикладні положення впровадження та підтримки функціонування моделі цифрового фінансового контролінгу агропромислового підприємства, що реалізовано на основі конкретизації стратегічних пріоритетів цифрової трансформації агропромислових підприємств у сучасних умовах та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення функціонування зазначеної системи. Це дало можливість розкрити сутність такої моделі, визначити її ключові складові та специфічні риси, а також обґрунтувати прикладні напрями поетапного її впровадження з використанням сучасних цифрових аналітичних технологій та автоматизованих систем підтримки управлінських рішень.

9. Сформульовано прикладні аспекти формування механізму трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки, що реалізовано через розкриття змісту такого механізму, визначення змін у його структурній будові та принципах функціонування, які обумовлені залученням такими суб'єктами

цифрових технологій у систему управління. Запропоновано розглядати такий механізм як складну систему взаємопов'язаних методів, інструментів і важелів, котрі використовуються суб'єктами управління з метою здійснення впливу на виробничі та управлінські процеси, а також економічні відносини, що формуються в межах зазначених підприємств, для забезпечення адаптивного та ефективного розвитку систем їхнього фінансового менеджменту у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf.
2. Азаренков Г. Ф., Зима О. Г., Писарчук О. В. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 62–67. URL: https://www.problecon.com/pdf/2010/4_0/74_78.pdf.
3. Алекперова Л. В. Контролінг персоналу як ефективний механізм управління трудовим потенціалом підприємств АПК. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 4. С. 33–37.
4. Алексейчук С. О., Михайловська І. М. Теоретичні основи визначення поняття «контролінг» та його значення в страховому бізнесі. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 6, т. 4. С. 237–240.
5. Альошин С. Ю. Управління інноваційним розвитком підприємства на засадах контролінгу: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 208–216.
6. Амосов О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством. *Економіка та управління*. 2012. № 1. С. 83–86.
7. Барабаш Ю. О. Методологія стратегічного та оперативного контролінгу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 2. С. 33–38.
8. Бордюженко О. М. Основи системного аналізу : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2008. 113 с.
9. Бортнік С., Остапчук М. Зміна функцій контролінгу в управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119>.

10. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навчальний посібник. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
11. Брохун Н. С. Контролінг в умовах використання комп'ютерних інформаційних систем підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4, т. 1. С. 101–105. URL: <http://surl.li/kebza>.
12. Брохун Н. С. Концептуальні основи системи контролінгу. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2009. № 2 (48). С. 15–20.
13. Брохун Н. С. Система контролінгу: об'єкт, суб'єкт та завдання. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2008. № 2 (44). С. 22–30.
14. Бруханський Р. Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 384 с URL: <http://surl.li/rhucmz>.
15. Бужимська К. О., Царук І. М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7).
16. Буратчук Н. Ю. Місце контролінгу запасів у фінансовому та логістичному управлінні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 277–285.
17. Буяк Л. А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6. С. 50–62. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.6.5.
18. Вареник В. М., Шпуряка О. В. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1. С. 6–13. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2019/3.pdf>.
19. Вдовенко Н. М., Калініченко С. М., Чередник А. О., Матвеев П. М., Макеев О. О. Інтеграція фінансового контролінгу агропромислових підприємств в управління розвитком при формуванні ринку зерна в умовах цифровізації та нових економічних викликів. *Здобутки економіки:*

перспективи та інновації. 2025. № 24. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17865321>.

20. Великий Ю. М., Косарева І. П., Багіров Ахмед Джамал огли. Трактуння поняття «фінансовий контролінг» та розкриття його сутності. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 585–590. URL: https://market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/89.pdf.

21. Величкін В. О., Тимошенко М. В. Фінансовий інжиніринг : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 184 с.

22. Волощук К. Б. та ін. Традиційний та інноваційний інструментарій антикризового менеджменту агропромислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5–6. С. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.13>.

23. Вуйців М. М. Застосування інструментів контролінгу в діяльності вітчизняного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2012. № 7. С. 174–177.

24. Гавриленко О. В. Системи моніторингу та контролю економічних результатів діяльності в менеджменті аграрних підприємств : реф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2019. 23 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/f2e3b01c-b8e3-4337-a375-eda5b950b6d0/content>.

25. Гаврильченко О. В. Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії : монографія. Полтава : Смуґаста типографія, 2021. 340 с.

26. Гарбажій К. С. Стратегічні засади фінансового забезпечення диверсифікації аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/312836>.

27. Годес О. Д. Фінансовий контролінг на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 1 (14). С. 59–65.

28. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 10–18. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-9_0-pages-10_18.pdf.

29. Гребень С. Є. Види, форми та методи державного фінансового контролю: сутність та принципові відмінності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 104–108. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2017/24.pdf.

30. Гребець О. Б. Контролінг як сучасна система управління. *Економіка та держава*. 2009. № 12. С. 71–72. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2009/23.pdf.

31. Григораш І. О. Класифікація інструментів контролінгу. *ReadEra*. 2012. URL: <http://readera.org/article/10112124.html>.

32. Гудімова Н. А. Контролінг як інструмент підвищення ефективності оперативного управління підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія: Економічні науки*. 2011. Вип. 112. URL: <http://khntusg.com.ua/node/786>.

33. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.

34. Дашко І. М. Стратегічний контролінг на підприємстві: його сутність, значення, основні методи та інструменти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 25–29. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/7.pdf.

35. Демчук Н. І., Ткаченко Г. А. Фінансовий контролінг як ключовий елемент в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 1. С. 155–162.

36. Дзьоба В. Б. Концептуальні засади формування системи контролінгу на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 255–260.

37. Димченко І. Є. Сучасні інструменти контролінгу інновацій на підприємстві. *Донбас-2020: перспективи розвитку очима молодих вчених* : матеріали V наук.-практ. конф. (м. Донецьк, 25–27 травня 2010 р.). Донецьк : ДонНТУ, 2010. С. 838–842. URL:http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3899/1/s8_29_dymchenko.pdf.

38. Діброва А. Д., Вдовенко Н. М. Методичні підходи до регулювання рибного господарства в умовах цифрової економіки на основі інструментів системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки* : наук. журн. 2025. Т. 10, № 4. С. 181–184. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-35>.

39. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с. URL: <http://surl.li/jjvakx>.

40. Драгомірова Я. К. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи контролінгу на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. № 2, т. 3. С. 165–168.

41. Дробот Н. М., Яцюк В. О. Впровадження системи контролінгу на аграрних підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 269–273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_10_43.

42. Другова О. С. Контролінг в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні діяльністю виробничих підприємств : дис. ... доктора екон. наук : 08.00.04 / Одеський національний технологічний університет. Одеса, 2024. 428 с. URL: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2024/diser-Dugova.pdf>.

43. Другова О., Клепікова С. Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 12(190). С. 32–55.

44. Дубина М. В., Кальченко О. М., Лесун С. М. Фінансове забезпечення розвитку ІТ-компаній в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. 5 (102). С. 72–86.

45. Дубина М. В., Кальченко О. М., Федяй Я. І. Теоретико-прикладні аспекти функціонування та трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. № 4(18). С. 34-47. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0404>.

46. Дубина М. В., Федяй Я. І. Фінансові ризики інноваційного розвитку агропромислового підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). С. 922–934. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-922-934](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-922-934).

47. Дубина М., Гончаренко Ю., Кальченко О. Упровадження та реалізація системи середньотермінового бюджетного планування в Україні: досвід Німеччини. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 78–92.

48. Дубина М., Забаштанський М. Розвиток банківського кредитування аграрних підприємств у сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2 (29). С. 359–381. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-359-381](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-359-381).

49. Дубина М., Забаштанський М. Фінансовий механізм розвитку аграрних підприємств в умовах макрофінансової нестабільності. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 4–11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5598>.

50. Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-148>.

51. Єгіозар'ян А. Г. В. Контролінг у сфері e-commerce. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 84-88. Yehiozarian A. Controlling in the e-commerce sphere. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 6. Pp. 84-88. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/479e03d4-f6e4-4f9a-a63b-caa10dcc1753/content>.

52. Ємельянов О. Ю. Діагностування рівня фінансової стійкості підприємств агропромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 3–9. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.21.3](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.21.3).

53. Жихор О. Б., Штехан М. О. Сутність поняття "фінансовий ризик" та його класифікація. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10. С. 145–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.10_26.

54. Забаштанський М., Роговий А., Забаштанська Т. Роль фінансового контролінгу в забезпеченні інноваційного розвитку агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 4 (44). С. 230–238. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-230-238](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-230-238).

55. Заярнюк О. В., Сторожук О. В. Оптимізація фінансового менеджменту в аграрному бізнесі: аналіз ризиків. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 82. С. 38–44. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/8.pdf.

56. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2009. № 647. С. 350–355.

57. Івахненко С. В. Особливості фінансового контролінгу в стратегічному управлінні страховою компанією. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1265>.

58. Івахненко С. В., Мелих О. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології : навч. посіб. Київ : Знання, 2009. 319 с.

59. Інноваційний розвиток підприємства : підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.

60. Іщенко Н. А. Фінансова діагностика підприємств в системі фінансового контролінгу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 312–316.

61. Кальченко О. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4 (32). С. 291–300.

62. Кальченко О. М. Санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1(21). С. 220–228.

63. Кальченко О. М., Лесун С. М. Економіко-статистичне дослідження ефективності використання фінансових ресурсів підприємств ІТ-сфери. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 422–436.

64. Кальченко О. М., Федяй Я. І. Особливості фінансової діяльності агропромислових підприємств. *Актуальні проблеми фінансової системи України*: матеріали XXII міжнародної науково-практичної конференції, Черкаський державний технологічний університет, 20 листопада 2025 р. Черкаси, 2025. С. 105–108.

65. Кальченко О. М., Федяй Я. І., Данилович В. В. Управлінська звітність в системі внутрішнього фінансового контролю підприємств. *Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства*: збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24–26 квітня 2024 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 78–80.

66. Кальченко О. М., Шишкіна О. В., Данилович В. В. Фінансова звітність як інструмент фінансового менеджменту. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1 (37). С. 288–300.

67. Кальченко О., Кифяк В. Роль капіталу агропромислових підприємств у забезпеченні їхньої фінансової безпеки. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). С. 120–142.

68. Кальченко О., Садчикова І., Федяй Я. Роль автоматизованих інформаційних систем у забезпеченні ефективності фінансового контролінгу підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1 (26). С. 154–164. URL:

<https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/28921/154-164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

69. Кальченко О., Шишкіна О., Данилович В. Проблеми удосконалення процесів автоматизації фінансового планування на підприємствах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 1 (29). С. 88–95.

70. Кандиба К. О. Фінансовий контролінг у системі управління комерційним банком: зарубіжний досвід. *Науково-технічний збірник*. 2009. № 89. С. 396–403.

71. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>.

72. Карашенко В., Рибіцький О. Ефективне управління фінансовими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139>.

73. Карцева В. В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2010. № 1. С. 118–127.

74. Кащена Н., Чміль Є. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <http://surl.li/nosnyr>.

75. Кириченко Н., Алещенко Л. Теоретичні основи та класифікація ризиків з врахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-55>.

76. Кифяк В. І. Сутність та особливості цифрової трансформації аграрної сфери. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 108-115. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-108_115.pdf.

77. Кифяк В., Кальченко О. Роль капіталу агропромислових підприємств у забезпеченні їхньої фінансової безпеки. *Науковий вісник*

Полісся. 2023. № 2 (27). С. 120–142. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-120-142](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-120-142).

78. Кіпіоро І. М. Фінансове спрямування сільськогосподарського підприємства на підвищення ефективності в ринкових умовах. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 5. С. 15–21. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/3.pdf>.

79. Кіпіоро І. М. Формування системи контролінгу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. № 22, ч. 2. С. 250–254. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/41.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/41.pdf).

80. Колодізєв О. М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодізєв, І. М. Чмутова, К. М. Азізова та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 348 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11707/1/2014-%20%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B7%D1%94%D0%B2%20%D0%9E.%20%D0%9C.,%20%D0%A7%D0%BC%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%86.%20%D0%9C.,%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD.pdf>.

81. Коляденко С., Дзись О., Гайдей В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>.

82. Концептуальні засади розвитку аграрної сфери та сільських територій України : кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. 280 с.

83. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю. О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 39. С. 89–94. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/18.pdf.

84. Косач І., Дегтярьов А. Управління ризиками капіталізації агропромислових компаній в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-48>.

85. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 7. С. 117–121.

86. Круш П., Хоменко Т. Аналіз системи показників контролінгу для прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2015. № 1. С. 133–141. URL: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/42>.

87. Кудлаєнко С., Романенко Є. Узгодження пріоритетів та завдань стратегічного розвитку підприємства на засадах Industry 5.0 та Management 5.0. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. No 332(4). С. 137–142. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-20>.

88. Кузнєцова А. Я., Чмерук Г. Г. Теоретичні підходи до визначення цифрової економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(74). С. 34-41. URL: <https://cutt.ly/7LsekYy>.

89. Кулініч Т. Сучасні цифрові інструменти для контролінгу інноваційної діяльності при проектуванні інноваційних туристичних продуктів. *Економічний простір*. 2025. № 202. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.173-182>.

90. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками : навчальний посібник. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с. URL: <http://surl.li/fxftpy>.

91. Лапіна І. С., Пінті А. В. Місце фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту промислових підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2 (61). С. 194–202. URL: <http://surl.li/kebzsh>.

92. Лемішко О. О., Вдовенко Н. М., Шевченко Н. Ю. Організаційний механізм еволюції біхевіористичних фінансів і фінансового контролінгу транспортного обслуговування виробників сільськогосподарської продукції в

умовах цифрової економіки. *Інтернаука*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10>.

93. Лемішовський В. І. Розвиток контролінгової діяльності машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2018. 252 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1343/dysertaciyalemishovskyy.pdf>.

94. Лозовицький Д. С. Контролінг : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛьвДУВС, 2012. 310 с.

95. Луньова В. А., Багмат П. Д. Особливості інноваційного розвитку в аграрному секторі. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 23. URL: <http://surl.li/dwlcjk>.

96. Луцій О., Бондаренко В. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 144–155. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-144-155](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-144-155).

97. Лях О. О. Удосконалення бюджетування в системі фінансового контролінгу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 297–302.

98. Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.6. С. 199–202. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_6/199_Partyn_19_6.pdf.

99. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства — системний підхід до розвитку : монографія. Київ : АВРІО, 2005. 264 с.

100. Максютенко І., Сівашенко Т. Інтеграція управлінського контролінгу та маркетингового менеджменту в системі стратегічного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-98>.

101. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 227 с.

102. Мамчур В., Студінська Г. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3049>.
103. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
104. Мацьків В. В. Формування системи фінансової безпеки аграрних підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2026. № 2(68). С. С. 2427-2439. URL: <https://www.perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/38348/38356>.
105. Меренкова Л. О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147>.
106. Минів Р. М., Борщ Я. Р. Сутність фінансового менеджменту у сталому розвитку аграрного підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем* (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева) : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 06–07 березня 2025 р.). Харків : ХНАДУ, 2025. С. 289–292. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/83cd1fbf-03a5-4200-8463-e47945f950a3/content>.
107. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ, МСФЗ для МСП, включаючи МСБО та тлумачення КТМФЗ, ПКТ) : Список, Стандарт, Міжнародний документ від 01.01.2012 / Рада з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010.
108. Мірошниченко О. В. Цифрова трансформація та інноваційна діяльність в агросфері: правові аспекти співвідношення та юридичні ознаки. *Право та інновації*. 2024. № 2. С. 212–216. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2\(46\)-11](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2(46)-11).

109. Міщенко В. В. Методи та інструменти цифрової трансформації аграрного сектору. *Агросвіт*. 2024. № 8. С. 103–110. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.8.103>.
110. Могилевська О., Ціпоренко С., Дудковський Т., Настоширов В., Фільченко І. Формування стратегії управління підприємствами агропромислового комплексу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-11>.
111. Моргун Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 453–459.
112. Мочона Л. Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 406–414.
113. Нагорний Є. О. Інвестиційний контролінг в управлінні активами аграрних підприємств: секторальна специфіка. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 294–302. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/07/7.25._topic_Yevhenii-Nahornyi-294-302.pdf.
114. Назарова Г. В., Руденко В. О. Цифрова економіка: етимологія та інституційна структура. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 2021 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. С. 406–410. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27044/1/%D0%A0%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%D0%9E.%20%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%A5%D0%9D%D0%95%D0%A3.pdf>.
115. Наконечна Н. В. Фінансовий контролінг в системі зміцнення економічної безпеки держави : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Львів. держ. ун-т внутрішніх справ. Львів, 2011. 210 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1645/1/%d0%94%d0%b8%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%82%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f_%d0%9d%d0%b0%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%b5%d1%87%d0%bd%d0%b0.pdf.
116. Наконечна Н. В. Фінансовий контролінг в системі зміцнення економічної безпеки держави : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 21.04.01 /

Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів, 2011. 27 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1644/1/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82_%D0%9D%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%87%D0%BD%D0%B0.pdf.

117. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО). URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>.

118. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Серія «Економічні науки»*. 2023. Т. 8. Вип. 1. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>.

119. Непочатенко О. О., Барабаш Л. В., Власюк С. А. Корпоративний фінансовий менеджмент аграрних компаній у контексті розвитку фондового ринку. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2026. Вип. 108, ч. 2: Економічні науки. С. 306–316. URL: <https://journal.udau.edu.ua/arxv-nomerv/2026/vipusk-108-chastina-2/korporativnij-finansovij-menedzhment-agrarnih-kompanij-u-konteksti-rozvitku-fondovogo-rinku.html>.

120. Нестор О. Ю. Фінансове планування в діяльності суб'єктів господарювання України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2017. 272 с. URL: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/dis_nestor.pdf.

121. Ніколаєва В. П. Контролінг як інструмент управління формуванням доходів з операційної діяльності підприємства. *Агроінком*. 2009. № 9-12. С. 41–43.

122. Ніколайчук М. В. Організація контролінгу ризиків на підприємствах та переваги освоєння ризик-технологій. *Економіка розвитку*. 2011. № 3 (59). С. 94–97.

123. Носач Н. М. Методичний підхід до комплексної оцінки ефективності системи контролінгу підприємства агропромислового

виробництва на основі збалансованої системи показників. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 4. С. 32–38. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/a504d3c4-93b9-497b-8716-5fb84b5261fe/content>.

124. Носач Н. М., Єгіазарян А. Г., Полякова Е. С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 116–123. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/193-116-123-nosach.pdf>.

125. Носач Н. Теоретико-методичне підґрунтя впровадження систем контролінгу та моніторингу на агропромислових підприємствах. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 3. С. 194–203. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.194.203>.

126. Олександренко І. В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 194–201. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-194_201.pdf.

127. Оліх Л. Розвиток підсистем управління в менеджменті 5.0. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-154>.

128. Орищук В. В. Категорійний апарат у сфері цифрового розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.14>.

129. Осокіна А., Хвастунов Н., Востряков І. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95>.

130. Паєнтко Т. В., Рудая М. І. Організаційні засади митного контролінгу у сфері фінансових послуг. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 382–387.

131. Панас Я. В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2013. № 754. С. 197–205.

132. Панченко О. І. Типологізація фінансових ризиків як основа організації їх страхового захисту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. URL: <http://surl.li/stujro>.

133. Папп В. В., Бошота Н. В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/341/1/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B3%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>.

134. Папп В. В., Бошота Н. В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами підприємств. *Молодий вчений*. 2014. № 11 (14). С. 90–92. URL: <http://surl.li/kebzt>.

135. Партин Г. О. Завдання та основні функції фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.8. С. 272–279. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_8/272_Par.pdf.

136. Пархомиць М., Уніят Л. Фінансовий стан та напрями його поліпшення у сільськогосподарських підприємствах. *Економічний дискурс*. 2016. № 2. С. 193–203. URL: <https://ed.pdatu.edu.ua/article/view/128149>.

137. Петрова М. Г. Удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств : дис. ... доктора філософії : 073 /

Центральноукраїнський національний технічний університет.
Кропивницький, 2021. 305 с. URL:
https://kntu.kr.ua/doc/DF_23_073_004/petrova-dis.pdf.

138. Півнюк О. П. Формування інструментарію контролінгу підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 3 (53). С. 77–80.

139. Підпригора І. В. Формування системи контролінгу на підприємствах залізничного транспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Укр. держ. акад. залізнич. трансп. Харків, 2010. 20 с.

140. Пінті А. Потенціал розвитку фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. *Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economy and Management*. 2023. № 3 (95). Р. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.9>.

141. Плаксієнко В. Я., Назаренко І. М., Орехова А. І. Наукове обґрунтування інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 375–380.

142. Полякова Є. С. Побудова та функціонування механізмів інтеграції діагностики та контролінгу в системи стратегічного управління якістю продукції підприємств агропромислового виробництва. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 2 (217). URL: <https://eee.khpi.edu.ua/article/view/357140>.

143. Попело О., Лопашук І. Управління капіталізацією агропромислових підприємств у контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(36). С. 112–123. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-112-123](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-112-123).

144. Постол А. А. Соціально-економічна сутність, особливості функціонування й стратегії конкурентоспроможного розвитку великих аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 54–57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/12.pdf.

145. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21 груд. 2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>.

146. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

147. Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку: Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>.

148. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.

149. Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>.

150. Прокопенко О. В., Криворучко Л. Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2011. № 4. С. 27–34.

151. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5-6. С. 131-143.

152. Ратушний С. М. Розвиток фінансового контролінгу капітальних інвестицій будівельних підприємств : дис. ... доктора філософії : 072 / Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир, 2024. 269 с. URL:

<https://ztu.edu.ua/site/files/1/docs/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0/%D0%90%D1%81%D0%BF%D1%96%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D1%96%20>

[D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8/2025/%D0%A0%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80.pdf](#).

153. Рибак О. В. Теоретико-методологічні аспекти застосування контролінгу в діяльності промислових підприємств. *Збірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки*. 2012. № 8. URL: <http://bukuniver.edu.ua/Applications/zbirnik/n8/index.htm>.

154. Романюк О. Фінансові механізми підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку агропромислових підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 260–267. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(39)).

155. Рудницький В. С., Рудницький Т. В. Види сучасного контролінгу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : зб. наук. праць. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. № 722. С. 221–225.

156. Румик І. І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. Вип. 4 (60). С. 47–56. URL: <http://surl.li/kecal>.

157. Рябенков О. В. Організація системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2016. 24 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c5c9d01c-63db-443f-b47c-4db5df8ad593/content>.

158. Рябенков О. В., Височина А. В. Роль та значення системи контролінгу в процесі стратегічного управління. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 326–329.

159. Рябоштан Л. Г. Механізм інвестиційного контролінгу на автотранспортному підприємстві : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Національний транспортний університет. Київ, 2025. 245 с. URL: http://diser.ntu.edu.ua/Ryaboshtan_dis.pdf.

160. Сабліна Н. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2009. 26 с. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/6184/1/aref_Sablina.pdf.

161. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 201-208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>.

162. Сас О. О. Управління великотоварними агропромисловими формуваннями : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ, 2016. 215 с. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/dis_SasOO.pdf.

163. Саханчук М. С. Дефініція поняття «контролінг» з точки зору системного підходу. *Водний транспорт* : зб. наук. праць. 2013. Вип. 2 (17). URL: <http://www.maritime.kiev.ua/vipusk-2-17/>.

164. Селіванова Н. М. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 2015. 26 с. URL: https://economics.op.edu.ua/files/scientific-base/ar/selivanova_ar.pdf.

165. Сидорчук І. Сутність та зміст основних понять, що складають термінологічний апарат управління інноваційним розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 139-143. URL: <http://surl.li/nyettb>.

166. Сидорчук І. Фінансовий контролінг: організаційно-методичні основи формування та функціонування на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 336, № 6. С. 56–61. URL: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/859>.

167. Сіренко Н. М., Семенюк А. І. Особливості інформаційного забезпечення фінансового контролінгу підприємств. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 144–151. URL: <http://surl.li/kecat>.

168. Сітковська А. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: науково-методичні аспекти формування, імплементації та контролінгу : реф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ, 2023. 40 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/sitkovska/referat.pdf>.

169. Скакальський Ю. С. Контролінг фінансових ризиків підприємств : дис. ... екон. наук : спеціальність 08.00.08 / Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет». Київ, 2016. 231 с. URL: <http://surl.li/attsyb>.

170. Скар А. О. Інформаційне забезпечення контролінгу : навч. посіб. Київ : ДАКККиМ, 2006. 71 с.

171. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 19-24. URL: <http://surl.li/vbejeg>.

172. Смага І. С. Фінансово-економічна діяльність аграрного підприємства : навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 156 с.

173. Смоквіна Г. А. Контролінг як складова частина управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 2 (42). С. 329–335.

174. Соболев А. С. Сутність поняття «фінансовий ризик підприємства». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4 (04). С. 9-13. URL: <http://surl.li/akgaoh>.

175. Сова І. Г. Цифрова економіка: проблеми визначення поняття з метою удосконалення податкового законодавства. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Право. 2024. Вип. 85, ч. 3. С. 131–136. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/315527/306268>.

176. Сокольська Т. В. Перспективи впровадження системи контролінгу в сільськогосподарських підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2012. Вип. 79, ч. 2: Економіка. С. 162-168. URL: <https://www.journal.udau.edu.ua/assets/files/others/-Zbirnik-UNUS-79.Ch.2.pdf#page=162>.

177. Софійчук К. К. Місце та значення контролінгу в теорії управління. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2012. Вип. 10. С. 563–567.

178. Танклевська Н. С., Кириченко Н. В. Активізація та ефективність впровадження інновацій аграрними підприємствами : монографія. Херсон : Грінь Д. С., 2015. 216 с.

179. Тельнова Г. Підсистема контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4 (37). С. 140–147.

180. Терещенко О. О., Стащук Д. М., Савчук Д. Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу. *Фінанси України*. 2011. № 2. С. 117–126. URL: <http://surl.li/kecaw>.

181. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 4. С. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>.

182. Ткаченко А. М., Ткаченко Є. Ю. Сучасні підходи до визначення сутності та функцій контролінгу. *Теоретичні та прикладні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 1, т. 3. С. 52–57.

183. Ткаченко В. А. Інтеграція інструментів та систем діагностики і контролінгу в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України. Харків, 2024. 176 с. URL: https://ifi-naas.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/dis_Tkachenko.pdf.

184. Ткаченко Н. В. Базові засади фінансового контролінгу стійкості суб'єктів господарювання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3 (19). С. 314–320. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195887>.

185. Толстенцова А. С. Особливості функціонування служби контролінгу банку та її роль в мінімізації банківських ризиків. *Шляхи вдосконалення управління підприємствами в умовах глобальних викликів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених та студентів. Чернівці : БДФЕУ, 2012. С. 225–229.

186. Томашук І., Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <http://surl.li/kssymx>.

187. Третьякова М. Л. Контролінг як концепція ефективного управління підприємством. *Економічні науки*. 2013. Вип. 10 (4). С. 298–303.

188. Тулай О. Сучасний стан та проблеми фінансового забезпечення сталого розвитку агропромислового сектору. *Світ фінансів*. 2018. № 3 (56). С. 104–116. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/62bf1b5e-52c4-40f3-bd03-d36d43a2a535/content>.

189. Тульчинська С. О., Горевой Д. А., Костюнік О. В. Формування фінансової стратегії підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.20>.

190. Тульчинська С. О., Малахова Ю. Р. Органічне виробництво, як напрямок інтенсивного стратегічного управління агропромисловим підприємством. *Economic Synergy*. 2022. Р. 21–31. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-2>.

191. Тульчинська С., Кривда О. Капіталізація агропромислових компаній в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-71>.

192. Турило А. М., Святенко С. В. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2007. № 3. С. 73–80.

193. Федірець О. В., Кислюк Л. В., Базалійська О. В., Куява Б. М. Методологія застосування інформаційних технологій для підвищення ефективності контролінгу в інноваційному менеджменті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 21. С. 67–75. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7943>.

194. Федяй Я. І. Морально-етичні аспекти функціонування системи фінансового контролінгу на підприємствах. *Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24–26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 683–685.

195. Федяй Я. І. Сутність та особливості забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств. *Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 28 листопада 2024 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 85–88.

196. Федяй Я. І. Сутність та особливості формування фінансових ризиків інноваційного розвитку агропромислового підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 6–7 березня 2025 року. Вінниця : ВНТУ, 2025. С. 170–171.

197. Федяй Я. І. Сутність та функції фінансового контролінгу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Київ : ДУІКТ, 2025. С. 674–677.

198. Федяй Я. І. Фінансовий контролінг: сутність, функції та роль в управлінні підприємством. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 431–446. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-431-446](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-431-446).

199. Фінанси агропромислового виробництва : підручник / за ред. М. К. Пархомця. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 434 с.
200. Хайлук С. О. Закордонний досвід використання системи контролінгу в управлінні фінансами підприємств. *Вісник Української академії банківської справи*. 2005. № 2 (19). С. 36–41.
201. Халатур С., Карамушка О., Шапка Я. Ключові аспекти фінансового інжинірингу в процесі управління оборотними коштами аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-53>.
202. Хоменко І., Садчикова І., Колоток М. Контролінг як інструмент підтримки достатнього рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності промислового підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 25–36. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2\(26\)-25-36](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-2(26)-25-36).
203. Хомишин І., Бліхар М., Теслюк Я., Яворський Р., Достдар Р. Економіко-правові аспекти управління процесами формування механізму інвестиційного контролінгу на підприємствах туристичної галузі в умовах кризи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 4, № 63. Р. 614–625. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4896>.
204. Циганова О. С. Система контролінгу в адаптивному управлінні підприємствами промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2019. 23 с. URL: https://phd.znu.edu.ua/page/aref/08_2019/tsyganova_aref.pdf.
205. Череп О. Г., Нагаєць С. В., Веремєєнко О. О., Семібратова Є. С. Впровадження сучасних цифрових технологій в аграрному секторі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 133–139.
206. Чернова В. В. Контролінг в управлінні вартістю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Одеський національний економічний університет. Одеса, 2017. 248 с. URL: http://old.oneu.edu.ua/pages/science/files/svr/chernova/dis_chernova.pdf.

207. Чернова В. В., Тер Велде Р. В. Діджиталізація контролінгу: сучасні рішення для ефективного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 12 (325). С. 108–114. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/325/pdf/108-114.pdf>.
208. Чмутова І. М., Максимова М. В. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 292–297.
209. Чмутова І. М., Максимова М. В. Формування проектної команди з упровадження фінансового контролінгу в банківську діяльність. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 279–285.
210. Чобіток В. І. Методика формування ад'єктивних рішень у системі управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства на засадах контролінгу. *Бізнес Інформ*. 2012. № 1. С. 149–152.
211. Шадура-Никипорець Н., Дерій Ж., Міненко О. Фінансовий стан підприємств АПК в умовах економічної нестабільності. *Агросвіт*. 2026. № 4. С. 68–76. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/9000/9147>.
212. Шадура-Никипорець Н., Міненко О. Концептуальні засади формування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2026. № 1 (45). С. 365–374. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-365-374](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-365-374).
213. Шадура-Никипорець Н.Т., Поцелуйко І.В. Система фінансової безпеки аграрних підприємств: аналітична складова. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7605/7576>.
214. Шаманська О. І. Формування системи інноваційно-орієнтованого розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 18-23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2018/5.pdf.
215. Шацька З., Дубас О. Стратегічне управління розвитком підприємств АПК в Україні умовах смарт-економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32>.

216. Шепелюк В. А. Місце та роль фінансового контролінгу в системі управління діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2019. № 1 (23). С. 102–105. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/814580>.

217. Шестакова А. В., Ткачук В.О., Мельник Т.Ю., Травін В.В. Цифрові можливості аграрної економіки України у воєнний період. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3(101). С. 15–23. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-15-23](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-15-23).

218. Шишкіна О. В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 318 с.

219. Шишкіна О. В., Кальченко О. М. Ризики і загрози планування розвитку промислових підприємств у контексті інвестиційної безпеки національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 66–72.

220. Шишкіна О. Термінологічні проблеми пізнання природи фінансового ризику. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1 (17). С. 253-264.

221. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Тунік М. В. Розвиток системи контролінгу в управлінні страховими компаніями на ринку фінансових послуг України : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2016. 320 с.

222. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Тунік М. В. Сутність контролінгової інформації та основні вимоги до її формування. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 2 (6). С. 132–139.

223. Штефан Н., Харитоновна Н. Фінансовий контролінг як інструмент забезпечення ефективності систем управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-99>.

224. Шульга М. О. Оперативний контролінг у системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 3. С. 180–184.

225. Шульга Н. П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2006. 31 с.

226. Шульга О. А. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 37. С. 111–115. URL: <http://surl.li/kecbf>.

227. Щербань О. Д. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 24 (997). С. 169–176.

228. Щур Р. І., Мацьків В. В., Керніцький О. Фінансове планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4 (40). С. 234–245. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-234-245).

229. Щур Р. І., Мацьків В. В., Солоджук Т. Стратегії формування фінансового капіталу в сучасних умовах: досвід аграрного сектору. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 267–279. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-267-279](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-267-279).

230. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 109–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-17>.

231. Яковенко К. В. Підвищення ефективності планування інноваційної діяльності промислових підприємств на основі впровадження системи контролінгу. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 138–140.

232. Яценко Н. М. Цифровізація контролю: архітектурна модель безперервного аудиту на засадах Big Data та Blockchain. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18890286>.

233. Bryk M. Innovative technologies in the control system at the enterprises of the food industry. *Economic Analysis*. 2022. Vol. 32, № 1. P. 248–256. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2040>.

234. Chernyshova L. Financial controlling as a tool for ensuring strategic resilience of an enterprise under uncertainty. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2026. № 1 (338). P. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-1-338-36-43>.

235. Congress of Controllers. *ICV International Association of Controllers*: вебсайт. URL: https://icv-controlling.com/en/events/congress-of-controllers/?utm_source=chatgpt.com.

236. Digital Transformation Insights and Trends. *Plant Engineering*. 2026. URL: <https://www.plantengineering.com/digital-transformation/>.

237. Digital Transformation Market Size, Share, Growth Analysis Report, 2024–2033. *Market.us*. 2024. URL: <https://market.us/report/digital-transformation-market/>.

238. Dubyna M., Verbivska L., Shyshkina O., Los A., Fediai Y. Innovative Development and Investment Advancement of Industrial Enterprises in Deriving Conditions of Digital Economy. *Pacific Business Review International*. 2024. Volume 17 Issue 4. Pp. 40-49. URL: https://www.pbr.co.in/2024/2024_month/October/4.pdf.

239. Havryliuk Y. Innovative approaches to marketing activities in the agricultural sector of Ukraine. *Agricultural Economics*. 2024. URL: <https://economicscience.com.ua/en/journals/t-15-4-2024/innovatsiyni-pidkhodi-do-upravlinnya-marketingovoyu-diyalnistyu-u-fermerskikh-gospodarstvakh-ukrayini>.

240. Kartseva V. V., Remnova L. M. Conceptual bases of financial controlling in the Ukrainian system of consumer cooperatives in the context of the inclusive development paradigm. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (3). С. 113–118. DOI: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173\(11\)113-118](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620173(11)113-118).

241. Kernel запустив онлайн-платформу Open Agribusiness для аграріїв.
URL: <https://agreview.com/content/kernel-zapustyv-onlajn-platformu-open-agribusiness-dlya-ahrariyiv/>.

242. Korobka C. B. Controlling in Operational Management of Small Enterprises: Role, Tools and Prospects of Implementation. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-10-01>.

243. Kuzmynchuk, N.; Kutsenko, T.; Aloslyn, S.; Marchenko, V. Marketing and Controlling in Strategic Forecasting of Innovative Industrial Development. *Economics Ecology Socium*. 2025. № 9. P. 126-139.

244. Management of enterprises of the agro-industrial complex of the economy in the conditions of globalization transformations / I. Furman, N. Germaniuk, Y. Hontaruk [et al.] ; ed. K. Mazur. Boston : Primedia eLaunch, 2021. 354 p. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2021/12/Management-of-enterprises-of-the-agro-industrial-complex-of-the-economy-in-the-conditions-of-globalization-transformations.pdf>.

245. Monye E. M. What is Digital Development and Why Should We Care? *LinkedIn*. 2025. 30 червня. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/what-digital-development-why-should-we-care-ebelechukwu-monye-b3o5e?tl=uk>.

246. Myniv R., Khrystenko O. Improvement of financial management tools of agricultural enterprises. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 26, № 103. С. 11–16. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10302>.

247. Vdovenko N., Kalinichenko S., Cherednyk A., Matieiev P., Makieiev O. Formation of an adaptive strategy of grain producers based on financial controlling in the VUCA-environment. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 7 (210). DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.07.12>.

ДОДАТКИ



Рис. А.1 – Теоретичні положення конкретизації

сутності інноваційного розвитку агропромислового підприємства

Джерело: складено авторами з урахуванням [14; 74; 143].

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в іноземних наукових виданнях: Web of Science

1. Dubyna M., Verbivska L., Shyshkina O., Los A., **Fediai Y.** Innovative Development and Investment Advancement of Industrial Enterprises in Deriving Conditions of Digital Economy. *Pacific Business Review International*. 2024. Volume 17 Issue 4. Pp. 40-49 https://www.pbr.co.in/2024/2024_month/October/4.pdf (1,2 ум. друк. арк.).
Особистий внесок автора: досліджено особливості інноваційного та інвестиційного розвитку промислових підприємств у контексті становлення цифрової економіки, визначено ключові чинники забезпечення їх конкурентоспроможності (0,6 ум. друк. арк.).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях,
внесених до наукометричних баз даних:

2. Кальченко О. М., Садчикова І. В., **Федяй Я. І.** Роль автоматизованих інформаційних систем у забезпеченні ефективності фінансового контролінгу підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 154–164 <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/b9d4dafb-cd21-4a0f-94e6-a61f627565f6/content> (1,3 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено роль автоматизованих інформаційних систем у підвищенні ефективності фінансового контролінгу підприємств та конкретизовано напрями їх практичного використання (0,3 ум. друк. арк.).

3. Дубина М. В., **Федяй Я. І.** Фінансові ризики інноваційного розвитку агропромислового підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). С. 922–934. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-922-934](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-922-934) (1,5 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: досліджено сутність

фінансових ризиків інноваційного розвитку агропромислових підприємств та визначено особливості їх формування в сучасних умовах (1,0 ум. друк. арк.).

4. Федяй Я. І. Фінансовий контролінг: сутність, функції та роль в управлінні підприємством. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 431–446. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-431-446](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-431-446) (1,9 ум. друк. арк.).

5. Дубина М. В., Кальченко О. М., **Федяй Я. І.** Теоретико-прикладні аспекти функціонування та трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. № 4(18). С. 34-47. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0404> (1,6 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: обґрунтовано особливості розвитку систем фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки та визначено напрями їх удосконалення (1,1 ум. друк. арк.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Кальченко О. М., **Федяй Я. І.**, Данилович В. В. Управлінська звітність в системі внутрішнього фінансового контролю підприємств. *Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24–26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 78–80 (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено роль управлінської звітності у функціонуванні системи внутрішнього фінансового контролю підприємств (0,1 ум. друк. арк.).

7. Федяй Я. І. Морально-етичні аспекти функціонування системи фінансового контролінгу на підприємствах. *Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів,

аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 24–26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 683–685 (0,2 ум. друк. арк.).

8. Федяй Я. І. Сутність та особливості забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств. *Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 28 листопада 2024 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 85–88 (0,2 ум. друк. арк.).

9. Федяй Я. І. Сутність та особливості формування фінансових ризиків інноваційного розвитку агропромислового підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 6–7 березня 2025 року. Вінниця : ВНТУ, 2025. С. 170–171 (0,1 ум. друк. арк.).

10. Федяй Я. І. Сутність та функції фінансового контролінгу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Київ : ДУІКТ, 2025. С. 674–677 (0,2 ум. друк. арк.).

11. Кальченко О. М., **Федяй Я. І.** Особливості фінансової діяльності агропромислових підприємств. *Актуальні проблеми фінансової системи України* : матеріали XXII міжнародної науково-практичної конференції, Черкаський державний технологічний університет, 20 листопада 2025 р. Черкаси, 2025. С. 105–108 (0,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: досліджено особливості фінансової діяльності агропромислових підприємств та чинники забезпечення її ефективності (0,1 ум. друк. арк.).

Довідки про впровадження

ТОВ «АГРОТРЕЙДГРУП ЛТД»

вул. Перемоги 9А, с. Семенівка, Менський р-н, Чернігівська область 15662
Код 42853913

№ 17 від 13.05.2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Федяя Ярослава Ігоровича на тему «Формування системи фінансового
контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки»

Довідка видана про те, що результати дисертаційного дослідження на тему «Формування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки» були використані у практичній діяльності ТОВ «Агротрейдгруп ЛТД».

У процесі впровадження результатів дослідження на підприємстві були використані такі науково-практичні розробки: методичні рекомендації щодо побудови інформаційно-аналітичного забезпечення системи фінансового контролінгу; рекомендації щодо удосконалення процесів планування, бюджетування, контролю витрат та прогнозування фінансових результатів підприємства.

Практичне застосування запропонованих рекомендацій дало можливість підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень, покращити систему фінансового планування та контролю, оптимізувати процеси аналізу фінансових результатів, а також забезпечити підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах цифрової економіки.

Результати дисертаційного дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані для подальшого розвитку системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств.

Директор



Сусленко Л.В.



У К Р А І Н А
Фермерське господарство
„Інтер-Агро-База”

16100, Чернігівська область, Корюківський район, с-ще Сосниця, вул. Чернігівська 54 В-2. Тел.(04655)27573
 Код ЄДРПОУ 33322351, р/р UA473209840000026001230428749 в АТ "Прокредит банк",
 ПІН 333223525196, e-mail: valera-makuxa@ukr.net

Вих. №49 від 13.05.2026р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Федія Ярослава Ігоровича на тему «Формування системи фінансового
контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової
економіки»

Окремі результати дисертаційного дослідження на тему «Формування системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки» були впроваджені у діяльність фермерського господарства «Інтер-Агро-База».

У межах практичного використання результатів дослідження на підприємстві були застосовані:

- рекомендації щодо інтеграції цифрових інструментів у процеси фінансового планування та внутрішнього контролю;
- пропозиції щодо підвищення ефективності управління витратами та фінансовими потоками.

Використання запропонованих науково-практичних рекомендацій сприяло удосконаленню системи фінансового контролю, підвищенню оперативності отримання фінансової інформації, покращенню якості управлінських рішень та оптимізації процесів управління фінансовими ресурсами підприємства.

Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності інших агропромислових підприємств в умовах розвитку цифрової економіки.

Голова,
 ФГ «Інтер-Агро-База»



Макуха С.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035,
Україна



MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

CHernihiv Polytechnic National
UNIVERSITY

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14035,
Ukraine

тел. +38(0462) 665-103;
факс +38(0462) 665-103
E-mail: cstu@stu.cn.ua
www.stu.cn.ua
Код ЄДРПОУ 05460798

1225.2016 № 122/22-241
На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
Федя Ярослава Ігоровича на тему: «Формування системи фінансового
контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової
економіки»**

Основні теоретико-методичні положення та висновки щодо трансформації системи фінансового контролінгу агропромислових підприємств в умовах цифрової економіки, що розроблені в рамках підготовки дисертації Федя Ярослава Ігоровича з метою отримання ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», використані у навчальному процесі кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка» при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з наступних навчальних дисциплін: «Фінанси підприємств», «Фінансовий аналіз», «Фінансовий менеджмент».



Ректор

Олег НОВОМЛИНЕЦЬ