МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Система контролінгу в менеджменті на підприємстві
ТОВ «ВІВЕРА ГРУП»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Controlling System in Management at the Enterprise “VIVERA GROUP” LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
І. Д. Вергелес
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Вергелесу Ігорю Денисовичу

1. Тема роботи Система контролінгу в менеджменті на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП»
керівник роботи_____доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Шишкін В.О.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи системи контролінгу в менеджменті підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність, функції та роль контролінгу в системі управління підприємством; 1.2 Види, інструменти та методи контролінгу в сучасному менеджменті; 1.3 Зарубіжний досвід впровадження контролінгу на підприємствах. Розділ 2. Аналіз системи управління та контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Оцінка існуючої системи управління та елементів контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП». Виявлення проблем та недоліків. Розділ 3. Удосконалення системи контролінгу в менеджменті ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка заходів щодо впровадження сучасних інструментів контролінгу; 3.2 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих

заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.02.2026	22.02.2026
2	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2026	03.03.2026
3	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2026	01.04.2026

6. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ І. Д. Вергелес
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В. О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Система контролінгу в менеджменті на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» : 58 сторінок, 14 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності впровадження сучасних інструментів контролінгу як інтегрованої системи інформаційно-аналітичної підтримки управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо впровадження та вдосконалення системи контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП».

Об'єкт дослідження – процес управління діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і функціонування системи контролінгу на підприємстві.

У роботі здійснено теоретичне узагальнення сутності контролінгу, його функцій, інструментів і ролі в системі управління підприємством; досліджено сучасні підходи до організації контролінгу в зарубіжній та вітчизняній практиці; проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» та проаналізовано існуючу систему управління та елементи контролінгу, на основі чого розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо впровадження сучасної системи контролінгу та проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

КОНТРОЛІНГ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, БЮДЖЕТУВАННЯ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК, ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ERP-СИСТЕМИ, БІЗНЕС-АНАЛІТИКА

ABSTRACT

Qualification work: “Controlling System in Management at the Enterprise “VIVERA GROUP” LLC : 58 pages, 14 tables, 7 figures. The list of references includes 35 items.

The relevance of the research topic lies in the need to implement modern controlling tools as an integrated system of information and analytical support for enterprise management in an unstable external environment.

The purpose of the research is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the implementation and improvement of the controlling system at the enterprise “VIVERA GROUP” LLC.

The object of the research is the process of managing the activities of the enterprise.

The subject of the research is the theoretical, methodological and applied aspects of the formation and functioning of the controlling system at the enterprise.

The work provides a theoretical generalization of the essence of controlling, its functions, tools and role in the enterprise management system; modern approaches to the organization of controlling in foreign and domestic practice are studied; a comprehensive analysis of the financial and economic condition of “VIVERA GROUP” LLC is carried out and the existing management system and elements of controlling are analyzed, on the basis of which a set of practical recommendations for the implementation of a modern controlling system is developed and an economic justification of the proposed measures is carried out.

CONTROLLING, MANAGEMENT SYSTEM, BUDGETING, MANAGEMENT ACCOUNTING, FINANCIAL ANALYSIS, OPERATIONAL EFFICIENCY, DIGITALIZATION, ERP SYSTEMS, BUSINESS ANALYTICS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю.

ЦФВ – центр фінансової відповідальності, структурний підрозділ підприємства, відповідальний за формування та досягнення фінансових показників.

KPI (KPI) – (від англ. Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що використовуються для оцінювання результативності діяльності підприємства та його підрозділів.

ERP – (від англ. Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства, що забезпечує інтеграцію фінансових, логістичних, виробничих і кадрових процесів.

BI – (від англ. Business Intelligence) – система бізнес-аналітики, що забезпечує збір, обробку та візуалізацію даних для підтримки управлінських рішень.

ROI – (від англ. Return on Investment) – показник рентабельності інвестицій, що характеризує ефективність вкладених коштів.

SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу, що передбачає оцінку сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища.

BSC – (від англ. Balanced Scorecard) – збалансована система показників, що використовується для стратегічного управління підприємством.

ABC-аналіз – метод класифікації ресурсів або товарів за ступенем їх значущості для підприємства.

XYZ-аналіз – метод оцінки стабільності попиту та прогнозованості споживання ресурсів.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА ...…….……..…. 11
1.1 Сутність, функції та роль контролінгу в системі управління підприємством .....… 11
1.2 Види, інструменти та методи контролінгу в сучасному менеджменті ……...….. 18
1.3 Зарубіжний досвід впровадження контролінгу на підприємствах …….. 23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» ……...……...….. 28
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 28
2.2 Оцінка існуючої системи управління та елементів контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП». Виявлення проблем та недоліків …..... 39
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» ……...…...…….... 44
3.1 Розробка заходів щодо впровадження сучасних інструментів контролінгу ……...……..... 44
3.2 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів ……..……...……..... 47
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..….…..... 54

ВСТУП

В сучасних умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища, трансформації економіки та посилення конкуренції особливого значення набуває ефективність управління підприємством. Одним із ключових інструментів забезпечення результативності управлінських рішень виступає система контролінгу, яка інтегрує функції планування, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення менеджменту.

Впровадження сучасних підходів до контролінгу дозволяє підприємствам підвищити рівень адаптивності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. У цьому контексті дослідження особливостей формування та вдосконалення системи контролінгу на конкретному підприємстві набуває особливої наукової та практичної значущості.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування ефективної системи контролінгу як складової сучасного менеджменту підприємства, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень у діяльності, підвищення якості управлінських рішень та досягнення стратегічних і оперативних цілей. Особливої актуальності це питання набуває в умовах економічної нестабільності, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог до прозорості й ефективності діяльності підприємств, зокрема таких, як ТОВ «ВІВЕРА ГРУП».

Метою кваліфікаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу в менеджменті підприємства ТОВ «ВІВЕРА ГРУП».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади контролінгу та його місце в системі управління підприємством;

- проаналізувати існуючі підходи до класифікації та інструментарію контролінгу;
- здійснити оцінку фінансово-економічного стану та системи управління ТОВ «ВІВЕРА ГРУП»;
- визначити особливості функціонування елементів контролінгу на підприємстві;
- виявити проблемні аспекти організації контролінгу; обґрунтувати напрями його вдосконалення;
- розробити практичні заходи щодо підвищення ефективності системи контролінгу та оцінити їх економічну доцільність.

Об’єктом дослідження є процес управління діяльністю підприємства ТОВ «ВІВЕРА ГРУП».

Предметом дослідження виступає система контролінгу в менеджменті підприємства, її теоретичні засади, інструменти, методи та практичні аспекти функціонування і вдосконалення.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності контролінгу та його ролі в управлінні; методи аналізу та синтезу – для оцінки діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для обробки фінансово-економічних показників; порівняльний аналіз – для дослідження зарубіжного досвіду; графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів; методи економічного обґрунтування – для оцінки ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань контролінгу та менеджменту, фінансова та управлінська звітність ТОВ «ВІВЕРА ГРУП», внутрішні документи підприємства, статистичні дані, матеріали наукових конференцій, а також аналітичні ресурси та публікації у фахових виданнях.

Ступінь вивчення теми свідчить про значний інтерес науковців до проблематики контролінгу як інструменту ефективного управління підприємством. Значний внесок у розвиток теорії та практики контролінгу зробили зарубіжні вчені, зокрема Р. Манн, Е. Майєр, П. Хорват, Х. Фольмут, Д. Хан, а також вітчизняні дослідники, серед яких слід відзначити С. Ф. Голова, В. В. Сопка, О. О. Терещенка, Н. Г. Чумаченка, Л. В. Нападовську, О. М. Коваленко та інших. Їхні праці заклали теоретичні основи контролінгу, визначили його функції, принципи та інструменти.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання адаптації системи контролінгу до специфіки діяльності окремих підприємств, зокрема малого та середнього бізнесу, інтеграції сучасних цифрових технологій у систему контролінгу, а також практичних аспектів впровадження ефективних моделей контролінгу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних положень щодо сутності та ролі контролінгу в системі менеджменту підприємства, а також у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» з урахуванням сучасних умов господарювання. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення ефективності управління підприємством, оптимізації витрат, покращення фінансових результатів та забезпечення стійкого розвитку.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні основи системи контролінгу, у другому – проведено аналіз діяльності підприємства та оцінку існуючої системи контролінгу, у третьому – обґрунтовано напрями її вдосконалення та розроблено практичні рекомендації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, функції та роль контролінгу в системі управління підприємством

Контролінг у сучасній системі управління підприємством розглядається як інтегрована концепція, що поєднує планування, облік, аналіз, контроль і інформаційне забезпечення управлінських рішень з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Його сутність полягає не лише у здійсненні контролю як такому, а передусім у координації всієї управлінської діяльності, забезпеченні прозорості бізнес-процесів та формуванні аналітичної бази для прийняття обґрунтованих рішень. Контролінг виступає своєрідною «системою навігації» підприємства, яка дозволяє вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, мінімізувати ризики та ефективно використовувати ресурси [6].

У науковій літературі контролінг трактується як функціонально відокремлена підсистема управління, що орієнтована на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства шляхом узгодження планових і фактичних показників, аналізу відхилень та розробки коригуючих заходів [2; 4; 10; 27]. Важливо підкреслити, що контролінг не обмежується лише ретроспективним аналізом, а має виражену прогностичну спрямованість, що дозволяє попереджати виникнення проблем та формувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

У сучасній економічній науці контролінг розглядається як одна з ключових концепцій підвищення ефективності управління підприємством, що зумовило значний науковий інтерес як з боку зарубіжних, так і вітчизняних дослідників.

Формування теоретичних основ контролінгу пов’язане насамперед із німецькою школою управління, де він розглядається як координаційна система підтримки менеджменту. Одним із фундаментальних дослідників цієї концепції є П. Хорват (P. Horváth), який обґрунтував контролінг як систему координації планування, контролю та інформаційного забезпечення, що інтегрує всі функції управління в єдину логічну структуру. Його праці стали базою для розвитку сучасного розуміння контролінгу як стратегічного інструменту менеджменту [32].

Серед інших зарубіжних учених вагомий внесок зробили Д. Хан (D. Hahn) [30], який досліджував контролінг як інструмент стратегічного управління та обґрунтував його роль у досягненні довгострокових цілей підприємства, а також Р. Манн (R. Mann) і Е. Майєр (E. Mayer), які розглядали контролінг як систему інформаційної підтримки управління та акцентували увагу на його аналітичній функції [33]. Сучасні дослідження зарубіжних авторів значною мірою пов’язані з цифровізацією контролінгу. Зокрема, у дослідженнях Horváth & Partners підкреслюється зростаюча роль цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту у підвищенні ефективності контролінгу та забезпеченні стійкості підприємств в умовах нестабільності [31].

У сучасних міжнародних наукових роботах також простежується тенденція до інтеграції контролінгу з концепціями управління складними динамічними системами. Зокрема, у дослідженні S. Masaev, V. Vingert, A. Bogdanov розглядається підприємство як цифрова динамічна система, що дозволяє застосовувати інструменти стратегічного контролю та прогнозування на основі інтегральних показників, що значно розширює методологічні можливості контролінгу в умовах цифрової економіки [34].

Вітчизняна наукова школа також активно розвиває теорію та практику контролінгу, адаптуючи її до умов національної економіки. Значний внесок у дослідження цієї проблематики зробили такі українські вчені, як С. В. Коробка, яка розкриває особливості застосування контролінгу саме у

сфері малого бізнесу. Автор акцентує увагу на тому, що малі підприємства функціонують в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності, що зумовлює потребу у впровадженні гнучких інструментів управління [9].

У дослідженні Т. І. Дем'яненко обґрунтовано актуальність застосування контролінгу в умовах трансформаційної економіки України. Авторка підкреслює, що вітчизняні підприємства часто стикаються з проблемами неефективного управління ресурсами, недостатнього рівня планування та слабкої інформаційної підтримки прийняття рішень [4].

Дослідження А. Кізілова присвячене аналізу розвитку контролінгу як наукової та практичної концепції. Автор розглядає основні етапи еволюції контролінгу – від інструменту обліку і контролю до комплексної системи стратегічного управління [7].

У праці А. О. Князевича, С. О. Крайчука та С. М. Демидюка «Контролінг інноваційних проектів» розглядається специфіка застосування контролінгу у сфері інноваційної діяльності. Автори обґрунтовують, що інноваційні проєкти характеризуються високим рівнем ризику, невизначеності та складності, що потребує застосування спеціалізованих інструментів контролінгу [8].

Монографічне дослідження С. Т. Пілецької, Т. Ю. Коритько та О. П. Дуксенко «Контроллінг інновацій в системі управління підприємством» присвячене комплексному аналізу ролі контролінгу у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств. Автори розглядають контролінг інновацій як інтегровану систему управління, що охоплює планування, фінансування, оцінку ефективності та контроль інноваційних процесів. У роботі обґрунтовано, що впровадження контролінгу інновацій сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності, оптимізації використання ресурсів та мінімізації ризиків. Значна увага приділяється взаємозв'язку контролінгу з іншими функціями менеджменту, а також використанню сучасних інформаційних технологій у процесі управління інноваціями [17].

Сучасні українські дослідження демонструють значну увагу до прикладних аспектів контролінгу. Зокрема, у роботах Н. Телічко, Г. Дідур та

О. Мельничук досліджуються сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. Автори обґрунтовують інтегровану модель контролінгу витрат, яка забезпечує взаємозв'язок різних рівнів управління та сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків і ефективності використання ресурсів [23].

Важливим напрямом сучасних досліджень є також контролінг результативності діяльності. Так, Л. Сакун, К. Мажаренко та К. Шипко розглядають контролінг результативності праці як інструмент операційного менеджменту, що базується на використанні KPI, цифрових платформ та методів прогнозної аналітики. У їхніх роботах доведено, що інтеграція контролінгу у виробничі процеси дозволяє підвищити продуктивність, зменшити витрати та забезпечити стабільність діяльності підприємства [20].

Окрему увагу вітчизняні дослідники приділяють розвитку контролінгу в умовах цифровізації. У працях, присвячених інформаційним технологіям у контролінгу, підкреслюється значення автоматизованих систем, ERP-рішень та аналітичних платформ у підвищенні якості управлінських рішень та швидкості обробки інформації.

Також актуальним напрямом досліджень є удосконалення контролінгу у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, В. В. Нехай досліджує механізми підвищення ефективності контролінгу в управлінні зовнішньоекономічними процесами підприємства, акцентуючи увагу на необхідності адаптації інструментів контролінгу до умов глобалізації та зростання ризиків [13].

Водночас у сучасній українській науці розвивається напрям інтеграції контролінгу з комплаєнс-системами та ризик-менеджментом. Так, Р.А. Надьон обґрунтовує необхідність включення комплаєнс-контролю до загальної системи управління підприємством як інструменту мінімізації ризиків та забезпечення прозорості діяльності [12].

Таким чином, аналіз наукових досліджень свідчить про еволюцію контролінгу від інструменту внутрішнього контролю до комплексної системи

стратегічного управління підприємством. Зарубіжні дослідники зосереджуються на розвитку концептуальних засад, цифровізації та інтеграції контролінгу з інноваційними технологіями, тоді як вітчизняні вчені більше уваги приділяють адаптації цих підходів до практичних умов функціонування підприємств, розробці прикладних інструментів та підвищенню ефективності управління (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до дослідження контролінгу

Автор, джерело	Напрям дослідження	Сутність підходу	Ключові інструменти / акценти	Практичне значення
Коробка С. (2025)	Контролінг в операційному менеджменті малих підприємств	Контролінг як інструмент підвищення ефективності операційної діяльності в умовах обмежених ресурсів	Бюджетування, KPI, аналіз відхилень, управління витратами	Підвищення продуктивності, оптимізація витрат малих підприємств
Дем'яненко Т. І. (2022)	Впровадження контролінгу на підприємствах України	Контролінг як необхідна складова сучасної системи управління в умовах трансформаційної економіки	Управлінський облік, планування, інформаційне забезпечення	Підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності
Кізілов А. (2025)	Еволюція та сучасні тенденції контролінгу	Контролінг як еволюційна система, що трансформується від контролю до стратегічного управління	Цифровізація, ризик-менеджмент, аналітичні системи	Формування стратегічної стійкості підприємства
Князевич А. О., Крайчук С. О., Демидюк С. М. (2021)	Контролінг інноваційних проєктів	Контролінг як інструмент управління складними та ризиковими інноваційними процесами	Оцінка ефективності проєктів, бюджетування, ризик-аналіз	Зниження ризиків та підвищення ефективності інновацій
Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Дуксенко О. П. (2020)	Контролінг інновацій у системі управління	Контролінг як інтегрована система управління інноваційною діяльністю	Планування інновацій, фінансування, контроль результатів, IT-рішення	Підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства

Незважаючи на значний науковий доробок, актуальними залишаються питання інтеграції контролінгу з цифровими платформами, управлінням ризиками та стратегічним плануванням, що відкриває перспективи для подальших досліджень.

Сутність контролінгу найбільш повно розкривається через його функції (рис.1.1). Однією з ключових є функція планування, яка передбачає розробку стратегічних і оперативних планів, бюджетів та прогнозів діяльності підприємства. Контролінг забезпечує методичну підтримку процесу планування, узгодження цілей різних підрозділів та формування єдиної системи показників, що відображають результати діяльності [1].



Рисунок 1.1 – Функції контролінгу

Наступною важливою функцією є інформаційно-аналітична, яка полягає у зборі, обробці та інтерпретації даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. Контролінг формує інформаційні потоки, забезпечує керівництво релевантною, своєчасною та достовірною інформацією про фінансовий стан, витрати, доходи та ефективність діяльності підприємства.

Контрольна функція контролінгу полягає у зіставленні фактичних результатів із запланованими показниками, виявленні відхилень та аналізі їх причин. Водночас, на відміну від традиційного контролю, контролінг орієнтований не на фіксацію помилок, а на їх попередження та своєчасне коригування діяльності.

Координаційна функція передбачає узгодження діяльності різних структурних підрозділів підприємства, забезпечення їх взаємодії та спрямування на досягнення загальних цілей. Контролінг виступає інтегруючим елементом, який об’єднує різні функції менеджменту в єдину систему.

Важливою є також функція управління витратами та результатами, яка забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності діяльності та досягнення фінансової стабільності підприємства. У цьому контексті контролінг використовує такі інструменти, як бюджетування, аналіз беззбитковості, калькулювання витрат, управління прибутком тощо.

Прогностична функція контролінгу пов’язана з оцінкою майбутніх тенденцій розвитку підприємства, розробкою сценаріїв та моделюванням можливих результатів діяльності. Це дозволяє підприємству бути більш гнучким та адаптивним до змін у зовнішньому середовищі.

Роль контролінгу в системі управління підприємством є надзвичайно важливою, оскільки він забезпечує інтеграцію всіх управлінських функцій та сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Контролінг дозволяє керівництву підприємства отримувати комплексне уявлення про стан справ, своєчасно виявляти проблеми та визначати шляхи їх вирішення.

У сучасних умовах контролінг виконує роль стратегічного партнера менеджменту, сприяючи формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства. Він забезпечує баланс між стратегічними цілями та оперативною діяльністю, сприяє підвищенню прозорості бізнесу та формуванню ефективної системи управління.

Таким чином, контролінг є невід'ємною складовою сучасного менеджменту підприємства, яка забезпечує координацію, інформаційне забезпечення, аналіз та контроль діяльності, спрямовані на досягнення високих результатів та сталого розвитку організації. Його впровадження та ефективне функціонування є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2 Види, інструменти та методи контролінгу в сучасному менеджменті

У сучасних умовах розвитку економіки контролінг набуває багатовимірного характеру, охоплюючи різні аспекти управління підприємством і забезпечуючи інтеграцію планування, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення. Різноманітність функцій і завдань контролінгу зумовлює існування різних його видів, а також широкого спектра інструментів і методів, що застосовуються залежно від цілей управління, масштабу діяльності підприємства та специфіки зовнішнього середовища (рис. 1.2):

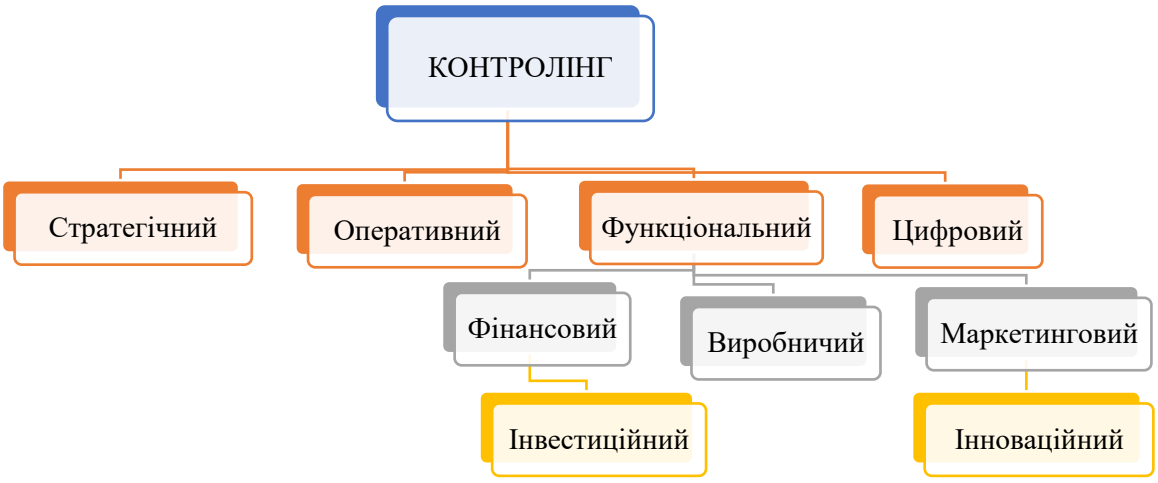


Рисунок 1.2 – Види контролінгу

Насамперед у сучасній теорії та практиці менеджменту розрізняють стратегічний та оперативний контролінг, які відрізняються часовим горизонтом, цілями та інструментарієм.

Стратегічний контролінг орієнтований на забезпечення довгострокового розвитку підприємства, формування конкурентних переваг та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Його основним завданням є підтримка процесу стратегічного планування, оцінка ринкових можливостей і загроз, аналіз конкурентного середовища та визначення перспектив розвитку. У межах стратегічного контролінгу використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентних позицій, портфельні моделі (зокрема матриці BCG, McKinsey), а також збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє узгодити стратегічні цілі з операційною діяльністю [15; 27].

Оперативний контролінг, у свою чергу, спрямований на забезпечення ефективності поточної діяльності підприємства. Його головною метою є досягнення запланованих фінансово-економічних результатів у короткостроковому періоді. Він передбачає детальний контроль витрат, доходів, прибутку, ліквідності та інших показників діяльності. Основними інструментами оперативного контролінгу є бюджетування, калькулювання витрат, аналіз беззбитковості (break-even analysis), аналіз відхилень, система управлінського обліку та фінансовий аналіз. Оперативний контролінг забезпечує швидке реагування на відхилення від планових показників та дозволяє приймати коригуючі управлінські рішення [11].

Крім того, у сучасному менеджменті виділяють функціональні види контролінгу, що охоплюють окремі сфери діяльності підприємства. До них належать фінансовий контролінг, який зосереджується на управлінні фінансовими потоками, ліквідністю, прибутковістю та фінансовою стійкістю; виробничий контролінг, спрямований на оптимізацію виробничих процесів і витрат; маркетинговий контролінг, який забезпечує аналіз ефективності маркетингових заходів, дослідження ринку та оцінку поведінки споживачів;

інвестиційний контролінг, що пов’язаний з оцінкою ефективності інвестиційних проєктів і управлінням капіталовкладеннями; а також інноваційний контролінг, який забезпечує контроль за реалізацією інноваційних процесів і мінімізацію ризиків, пов’язаних із впровадженням нововведень [16].

Сучасний контролінг також активно інтегрується з цифровими технологіями, що зумовлює появу цифрового контролінгу. Цей напрям передбачає використання інформаційних систем, ERP-платформ, бізнес-аналітики (BI), великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для автоматизації процесів збору, обробки та аналізу інформації. Це значно підвищує швидкість і точність управлінських рішень, а також дозволяє здійснювати прогнозування на основі складних аналітичних моделей [3].

Інструменти контролінгу становлять основу його практичного застосування і включають широкий спектр методів планування, аналізу та контролю (табл.1.2):

Таблиця 1.2 – Аналітична характеристика інструментів контролінгу

Інструмент контролінгу	Сутність	Мета застосування	Переваги	Обмеження / недоліки	Сфера застосування
1	2	3	4	5	6
Бюджету-вання	Процес складання та контролю виконання фінансових планів	Планування доходів і витрат, координація діяльності	Чітке планування, контроль ресурсів	Жорсткість, складність адаптації до змін	Усі підрозділи підприємства
Аналіз відхилень	Порівняння фактичних і планових показників	Виявлення причин відхилень та їх усунення	Оператив-ність реагування	Потребує якісної інформації	Фінанси, виробництво
Управлінсь-кий облік	Система збору та аналізу внутрішньої інформації	Підтримка управлін-ських рішень	Гнучкість, деталізація	Відсутність стандартиза ції	Управління підприємст-вом

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6
ABC-костинг	Розподіл витрат за видами діяльності	Точне визначення собівартості	Висока точність розрахунків	Складність впровад-ження	Виробництво, послуги
Директ-костинг	Облік змінних витрат	Аналіз прибутко-вості	Простота, швидкість	Ігнорує постійні витрати	Короткостро-кове планування
Аналіз беззбитко-вості	Визначення точки беззбитковості	Оцінка ризиків і обсягів виробництва	Наглядність, простота	Обмежена точність при складних умовах	Фінансове планування
KPI (ключові показники ефектив-ності)	Система показників результатив ності	Оцінка ефективності діяльності	Орієнтація на результат	Ризик формаліза-ції	Усі рівні управління
Balanced Scorecard (BSC)	Збалансова на система показників	Реалізація стратегії підприємства	Комплекс-ний підхід	Складність розробки	Стратегічне управління
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін	Оцінка стратегічного положення	Простота, універсаль-ність	Суб’єктив-ність оцінок	Стратегічне планування
PEST-аналіз	Аналіз зовніш-нього середовища	Виявлення зовнішніх факторів впливу	Системність	Узагальне-ність результатів	Стратегічний контролінг
ERP-системи	Інтегровані інформацій-ні системи	Автоматиза-ція управління	Швидкість обробки даних	Висока вартість	Великі та середні підприємства
BI-аналітика	Інструмен-ти бізнес-аналітики	Поглиблений аналіз даних	Візуалізація, прогнозу-вання	Потребує IT-ресурсів	Аналітика, стратегія

Одним із ключових інструментів є бюджетування, яке передбачає складання фінансових планів діяльності підприємства та контроль їх виконання. Бюджети можуть бути операційними, фінансовими, інвестиційними, і вони дозволяють узгодити діяльність різних підрозділів підприємства [23].

Важливим інструментом є система управлінського обліку, яка забезпечує формування внутрішньої інформації для потреб менеджменту. Вона включає облік витрат, доходів, результатів діяльності, а також аналіз

рентабельності окремих напрямів бізнесу. Значну роль відіграє калькулювання витрат, зокрема за такими методами, як стандарт-костинг, директ-костинг, АВС-костинг, які дозволяють більш точно визначати собівартість продукції та виявляти резерви зниження витрат.

Серед аналітичних інструментів важливе місце займає аналіз відхилень, який дозволяє порівнювати фактичні результати з плановими та визначати причини відхилень. Це дає змогу оперативно реагувати на негативні тенденції та вживати коригуючих заходів. Також широко використовується аналіз беззбитковості, що дозволяє визначити критичний обсяг виробництва та продажу, при якому підприємство не зазнає збитків.

У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набувають стратегічні інструменти контролінгу, такі як збалансована система показників (BSC), яка дозволяє оцінювати діяльність підприємства не лише за фінансовими показниками, але й за нефінансовими критеріями, включаючи клієнтську задоволеність, внутрішні бізнес-процеси та інноваційний розвиток. Також важливим є використання ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати результативність діяльності окремих підрозділів і працівників [14].

Методи контролінгу охоплюють як загальнонаукові, так і спеціальні економічні методи.

До загальнонаукових належать аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний підхід, які використовуються для дослідження діяльності підприємства як цілісної системи.

Спеціальні методи включають економіко-математичне моделювання, прогнозування, факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, що дозволяють глибше досліджувати причинно-наслідкові зв’язки та оцінювати вплив різних факторів на результати діяльності (рис.1.3):



Рисунок 1.3 – Методи контролінгу

Отже, сучасний контролінг є складною багаторівневою системою, що включає різні види, інструменти та методи, які забезпечують ефективне управління підприємством у динамічному середовищі. Його розвиток пов’язаний із впровадженням інноваційних підходів, цифрових технологій та інтеграцією з іншими системами управління, що дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток.

1.3 Зарубіжний досвід впровадження контролінгу на підприємствах

Зарубіжний досвід впровадження контролінгу на підприємствах свідчить про його важливу роль у формуванні ефективної системи управління, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні довгострокового розвитку бізнесу.

Контролінг як концепція управління сформувався насамперед у країнах Західної Європи, зокрема в Німеччині, і поступово поширився у США,

Великій Британії, Японії та інших економічно розвинених країнах, де він адаптувався до національних особливостей ведення бізнесу та управлінських традицій [29] (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика моделей контролінгу в різних країнах

Країна / модель	Основна концепція	Ключові особливості	Основні інструменти	Орієнтація	Роль контролера
Німеччина	Контролінг як інтегрована система управління	Чітка координація планування, контролю та аналізу; системний підхід	Бюджету-вання, аналіз відхилень, BSC, стратегічний аналіз	Довго-строкова (стратегічна)	Аналітик і консультант керівництва
США	Контролінг як частина управлінськ ого обліку	Орієнтація на фінансові результати та ефективність	Стандарт-костинг, бюджету-вання, фінансовий аналіз	Коротко- та середньо-строкова	Фінансовий менеджер, контролер витрат
Франція	Управлінсь-кий контроль (contrôle de gestion)	Орієнтація на досягнення цілей через ефективне використання ресурсів	Планування, контроль витрат, фінансовий аналіз	Стратегічна та операційна	Координа-тор управлінсь-ких процесів
Велика Британія	Контролінг у системі корпоратив-ного управління	Акцент на прозорості, підзвітності та ризик-менеджменті	KPI, аудит, фінансовий контроль	Середньо- та довго-строкова	Контролер і аудитор
Японія	Контролінг як частина системи якості та виробництва	Орієнтація на якість, кайдзен, залучення персоналу	TQM, кайдзен, контроль витрат, JIT	Довго-строкова	Учасник командного управління
Міжнарод-ні корпорації (сучасна модель)	Цифровий та стратегічний контролінг	Інтеграція з IT, аналітикою, ризик-менеджмен-том	ERP, BI, Big Data, KPI, BSC	Комплексна (усі горизонти)	Бізнес-партнер менеджмен-ту

Німеччина традиційно вважається батьківщиною сучасного контролінгу, де він набув системного та комплексного характеру. У німецькій

моделі контролінг розглядається як інтегрована функція управління, що забезпечує координацію планування, контролю та інформаційного забезпечення менеджменту. Особливістю цієї моделі є чітке розмежування функцій між менеджментом і контролерами: менеджери відповідають за прийняття рішень, тоді як контролери забезпечують їх інформаційно-аналітичну підтримку. На німецьких підприємствах контролінг активно використовується для стратегічного планування, бюджетування, аналізу витрат та оцінки ефективності діяльності. Значна увага приділяється довгостроковим цілям, формуванню системи показників та інтеграції контролінгу з іншими функціями управління [29].

У США контролінг розвивався дещо інакше, під впливом концепції управлінського обліку (management accounting). Американський підхід характеризується більшою орієнтацією на фінансові результати, короткострокове планування та ефективність використання ресурсів. У цій моделі значну роль відіграють такі інструменти, як бюджетування, стандарт-костинг, аналіз відхилень та фінансове прогнозування. Контролінг у США часто інтегрується з фінансовим менеджментом і виступає як інструмент підвищення прибутковості та вартості компанії. Водночас сучасні американські компанії активно впроваджують стратегічні інструменти контролінгу, зокрема збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє поєднувати фінансові та нефінансові критерії оцінки діяльності [5].

У країнах Західної Європи, таких як Франція, Велика Британія та Нідерланди, контролінг також широко використовується, але має певні національні особливості. У Франції він часто пов’язується з системою управлінського контролю (contrôle de gestion), яка орієнтована на досягнення стратегічних цілей через ефективне використання ресурсів. У Великій Британії контролінг розвивається в межах фінансового менеджменту та системи корпоративного управління, з акцентом на прозорість, підзвітність і управління ризиками. У Нідерландах контролінг інтегрується з процесами

стратегічного планування та управління ефективністю, що сприяє підвищенню гнучкості підприємств [13].

Японський досвід впровадження контролінгу характеризується поєднанням західних підходів із національними управлінськими традиціями. Особливістю японської моделі є орієнтація на довгостроковий розвиток, якість продукції та безперервне вдосконалення (кайдзен). Контролінг у японських компаніях тісно пов’язаний із системами тотального управління якістю (TQM), виробничого менеджменту та логістики. Значна увага приділяється контролю витрат на всіх етапах виробничого процесу, а також залученню працівників до процесу управління та прийняття рішень [22].

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнесу зарубіжні підприємства активно впроваджують цифровий контролінг, який базується на використанні інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та аналітичних платформ. ERP-системи, бізнес-аналітика (BI), великі дані (Big Data) та штучний інтелект дозволяють значно підвищити ефективність контролінгу, забезпечити оперативний доступ до інформації та покращити якість управлінських рішень. У провідних міжнародних компаніях контролінг трансформується у центр аналітичної підтримки менеджменту, що забезпечує не лише контроль і аналіз, але й прогнозування та моделювання розвитку бізнесу [18].

Важливою тенденцією зарубіжного досвіду є інтеграція контролінгу з системами управління ризиками та комплаєнсу. У багатьох компаніях контролінг виконує функцію координації процесів управління ризиками, забезпечуючи ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків. Це особливо актуально в умовах нестабільного економічного середовища та зростання вимог до прозорості діяльності підприємств [12].

Зарубіжний досвід також демонструє важливість організаційного забезпечення контролінгу. На великих підприємствах створюються спеціалізовані підрозділи контролінгу, які взаємодіють з усіма функціональними службами та забезпечують комплексний підхід до

управління. Контролери виступають як внутрішні консультанти менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень.

Таким чином, зарубіжний досвід впровадження контролінгу свідчить про його еволюцію від інструменту контролю до стратегічного елементу системи управління підприємством. Він охоплює різноманітні підходи та моделі, які адаптуються до умов конкретних країн і підприємств, але спільною рисою є орієнтація на підвищення ефективності, прозорості та стійкості бізнесу. Використання цього досвіду вітчизняними підприємствами дозволяє вдосконалити систему управління, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІВЕРА ГРУП»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІВЕРА ГРУП» є суб'єктом господарювання, що функціонує на ринку України з 2011 року, що свідчить про наявність достатнього досвіду ведення підприємницької діяльності та певну стабільність функціонування. Основною сферою діяльності підприємства є оптова торгівля продуктами харчування, зокрема рибною продукцією, морепродуктами та іншими харчовими товарами, що дозволяє віднести його до підприємств торговельно-дистрибуційного типу (табл.2.1):

Таблиця 2.1 – Структурована аналітична характеристика ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» [24; 25]

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІВЕРА ГРУП»
Скорочена назва	ТзОВ «ВІВЕРА ГРУП»
Код ЄДРПОУ	36762525
Дата реєстрації	20.05.2011
Статус	Зареєстровано
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	50 000 грн
Керівник	Науменко Сергій Володимирович
Основний вид діяльності (КВЕД)	46.38 Оптова торгівля продуктами харчування (в т.ч. риба, ракоподібні, молюски)
Додаткові види діяльності	Пакування, маркетингові послуги, реклама, дослідження ринку, виробництво кормів, оренда нерухомості, роздрібна торгівля
Юридична адреса	Львівська обл., Жовківський р-н, с. Малехів
Контактні дані	0671344063, 0983157418

Розташування підприємства у Львівській області є вигідним з логістичної точки зору, оскільки регіон має розвинену транспортну

інфраструктуру та близькість до кордонів Європейського Союзу, що створює додаткові можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, імпорту продукції та розширення ринків збуту.

Організаційно-правова форма ТОВ забезпечує гнучкість управління, обмеження відповідальності учасників та сприяє залученню інвестицій. Водночас відносно невеликий розмір статутного капіталу (50 тис. грн.) свідчить про те, що підприємство належить до сегмента малого або середнього бізнесу, що визначає особливості його управління, зокрема необхідність ефективного використання ресурсів і впровадження сучасних управлінських інструментів, таких як контролінг.

Основний КВЕД підприємства (46.38) вказує на спеціалізацію у сфері оптової торгівлі продуктами харчування. Така діяльність передбачає виконання функцій посередника між виробниками та роздрібними мережами або кінцевими споживачами. Це означає, що підприємство, ймовірно, здійснює закупівлю продукції, її зберігання, логістику, формування асортименту та постачання клієнтам.

Наявність додаткових видів діяльності свідчить про диверсифікацію бізнесу. Зокрема:

- діяльність у сфері пакування (82.92) може бути пов’язана з підготовкою продукції до реалізації;
- маркетингові та рекламні послуги (73.11, 73.20) дозволяють підприємству самостійно просувати свою продукцію;
- виробництво кормів для тварин (10.92) може свідчити про розширення в суміжні сегменти;
- операції з нерухомістю (68.20) можуть виступати додатковим джерелом доходу;
- роздрібна торгівля окремими товарами вказує на можливість вертикальної інтеграції бізнесу.

Таким чином, бізнес-модель підприємства є змішаною та включає елементи торговельної, логістичної та частково виробничої діяльності.

Управління підприємством здійснюється керівником, який виступає уповноваженою особою та несе відповідальність за стратегічний і оперативний розвиток компанії. Для підприємств такого типу характерна лінійно-функціональна структура управління, де ключові функції (закупівлі, збут, фінанси, логістика) можуть бути зосереджені в окремих підрозділах або виконуватися обмеженою кількістю працівників (рис.2.1):



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ВІВЕРА ГРУП»

З урахуванням масштабів діяльності, можна припустити, що управлінська система підприємства має ознаки централізації, що забезпечує швидкість прийняття рішень, але водночас потребує впровадження сучасних інструментів контролю та планування для підвищення ефективності.

Загальний економічний аналіз діяльності підприємства дає змогу надати аналітичну оцінку його діяльності. З позиції економічного аналізу ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» можна охарактеризувати як підприємство з такими рисами:

Стабільність функціонування – понад 10 років на ринку;

Диверсифікація діяльності – наявність кількох напрямів бізнесу;

Гнучкість управління – притаманна підприємствам малого та середнього бізнесу;

Потенціал до розвитку – завдяки географічному розташуванню та широкому спектру КВЕДів.

Разом з тим, діяльність підприємства пов’язана з певними ризиками:

- залежність від постачальників і цін на харчову продукцію;
- висока конкуренція на ринку оптової торгівлі;

- логістичні ризики;
- необхідність дотримання санітарних та регуляторних норм.

Наявність судових справ (якщо такі є) також може свідчити про певні господарські або договірні ризики, що є типовим для підприємств даного сегмента.

Проведемо загальний фінансовий аналіз діяльності підприємства за даними ТОВ «ВІВЕРА ГРУП», який дозволить оцінити динаміку основних фінансових показників та визначити ключові тенденції в діяльності підприємства (табл. 2.2-2.6):

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових показників ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» (2023-2025 рр.) [24; 25]

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2024/2023	Відхилення %	Абс. відхилення 2025/2024	Відхилення %
Дохід, грн.	588 720 000	627 266 000	735 443 000	+38 546 000	+6,55%	+108 177 000	+17,25%
Чистий прибуток, грн.	1 526 000	13 922 000	12 198 000	+12 396 000	+812,5%	-1 724 000	-12,38%
Рентабельність, %	0,26	2,22	1,66	+1,96 п.п.	↑ у 8,5 разів	-0,56 п.п.	-25,2%
Активи, грн.	207 256 000	154 941 000	286 626 000	-52 315 000	-25,24%	+131 685 000	+84,99%
Зобов’язання, грн.	199 692 000	140 491 000	274 013 000	-59 201 000	-29,64%	+133 522 000	+95,05%
Кількість працівників, осіб	181	199	231	+18	+9,94%	+32	+16,08%
Середня зарплата, грн.	26 780	40 517	50 425	+13 737	+51,3%	+9 908	+24,46%
Дохід на 1 працівника, грн.	3 252 597	3 152 090	3 183 736	-100 507	-3,09%	+31 646	+1,0%

Аналіз динаміки доходу свідчить про стабільне зростання обсягів діяльності підприємства. У 2024 році дохід зріс на 6,55%, а у 2025 році – вже

на 17,25%, що вказує на суттєве розширення операційної діяльності, збільшення обсягів реалізації або розширення ринку збуту. Така тенденція є позитивною і свідчить про зміцнення позицій підприємства на ринку (рис.2.2):

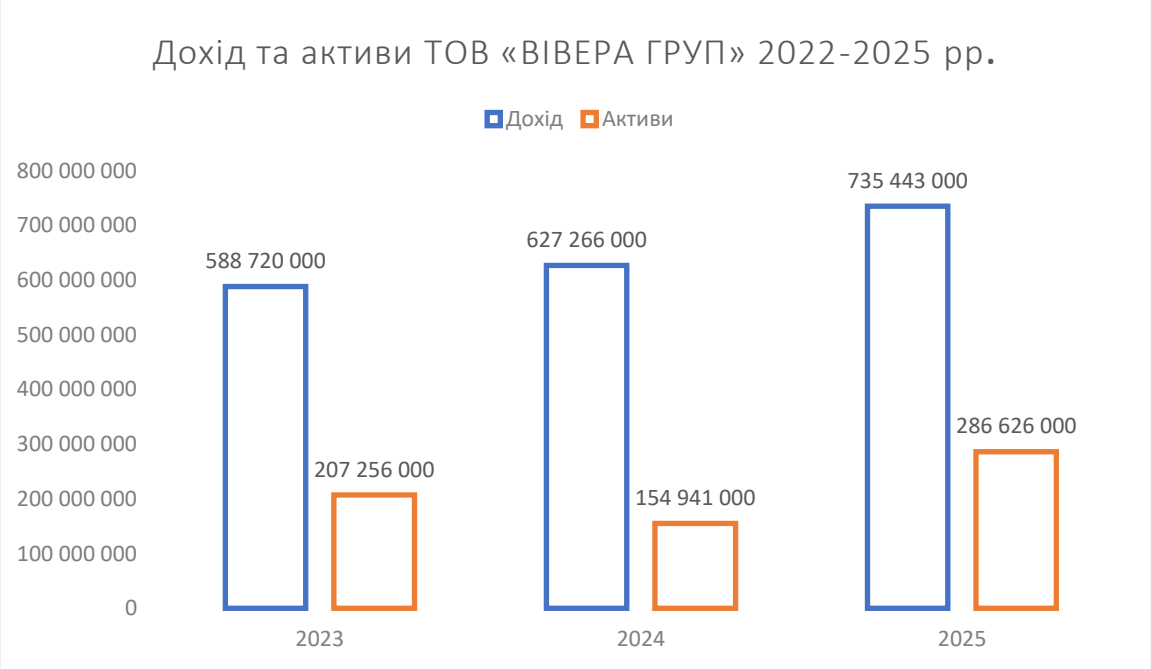


Рисунок 2.2 – Дохід та активи ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» 2022-2025 рр.

Чистий прибуток демонструє більш нестабільну динаміку. У 2024 році спостерігається різке зростання більш ніж у 8 разів, що може бути пов’язано з оптимізацією витрат, зміною цінової політики або разовими фінансовими ефектами. Водночас у 2025 році прибуток дещо знижується (на 12,38%), що свідчить про зростання витрат або зменшення маржинальності бізнесу.

Рентабельність підтверджує ці тенденції: після значного зростання у 2024 році вона знижується у 2025 році. Це вказує на те, що підприємство працює з невисокою маржею, що є типовим для сфери оптової торгівлі, але водночас потребує посилення контролю за витратами.

Аналіз активів і зобов’язань показує значні коливання. У 2024 році спостерігається скорочення як активів, так і зобов’язань, що може свідчити про оптимізацію структури балансу. Проте у 2025 році відбувається різке зростання активів (+85%) і зобов’язань (+95%), що вказує на активну фазу

розширення бізнесу, ймовірно за рахунок залучених коштів. Така ситуація підвищує фінансові ризики та залежність від кредиторів.

Кадрові показники свідчать про розвиток підприємства: чисельність персоналу зростає, як і рівень оплати праці. Це може бути пов’язано з масштабуванням діяльності, розширенням логістики або збільшенням обсягів продажів. Водночас показник доходу на одного працівника залишається відносно стабільним, що свідчить про пропорційне зростання персоналу та обсягів діяльності.

Загалом підприємство демонструє динамічне зростання, однак разом із цим зростають і фінансові ризики, пов’язані зі збільшенням зобов’язань і зниженням рентабельності. Це підтверджує необхідність впровадження системи контролінгу, яка дозволить підвищити ефективність управління витратами, покращити фінансове планування та забезпечити стабільність розвитку підприємства.

Проведемо поглиблений фінансовий аналіз діяльності ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» із розрахунком ключових показників ефективності, ліквідності та фінансової стійкості на основі наявних даних [24; 25].

Таблиця 2.3 – Рентабельність діяльності

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024
Чиста рентабельність продажу (ROS), %	0,26	2,22	1,66	-0,56 п.п.
Рентабельність активів (ROA), %	0,74	8,99	4,26	-4,73 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	20,18	96,78	96,70	≈0

Рентабельність підприємства має нестабільний характер. У 2024 році відбулося суттєве зростання всіх показників, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Проте у 2025 році спостерігається зниження рентабельності, що вказує на зростання витрат або зниження маржі. Водночас надзвичайно високий рівень ROE пояснюється низькою часткою власного капіталу та високою залежністю від позикових коштів (рис. 2.3):

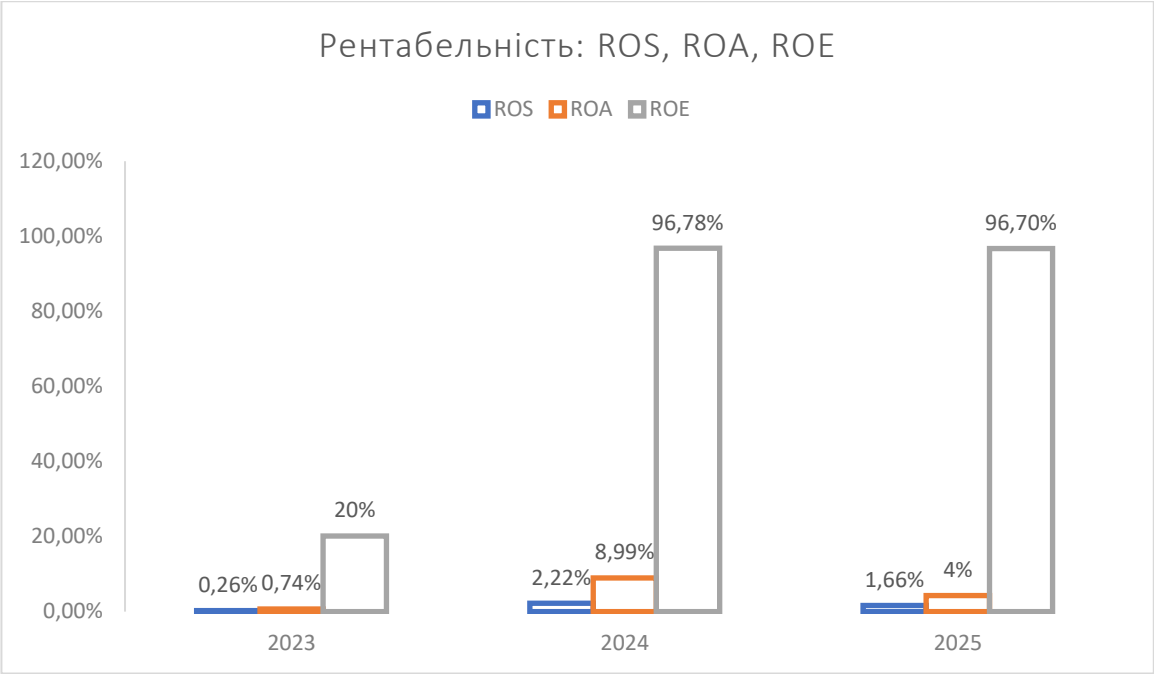


Рисунок 2.3 – Рентабельність власного капіталу та активів ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» 2023-2025 рр.

Таблиця 2.4 – Ліквідність підприємства

Показник	Норма	2023	2024	2025
Поточна ліквідність (Current Ratio)	1,5-2,0	0,91	0,98	0,92
Швидка ліквідність (Quick Ratio)	≥1	0,55	0,59	0,55
Абсолютна ліквідність	≥0,2	0,10	0,12	0,11

Показники ліквідності знаходяться нижче нормативних значень, що свідчить про недостатню платоспроможність підприємства. Це означає, що компанія може мати труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань. Така ситуація характерна для торговельних підприємств, однак потребує посилення фінансового контролю (рис. 2.3).

Таблиця 2.5 – Фінансова стійкість

Показник	Норма	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії	≥0,5	0,036	0,093	0,044
Коефіцієнт фінансової залежності	≤2	27,4	10,7	22,7
Коефіцієнт заборгованості	≤0,5	0,96	0,91	0,96

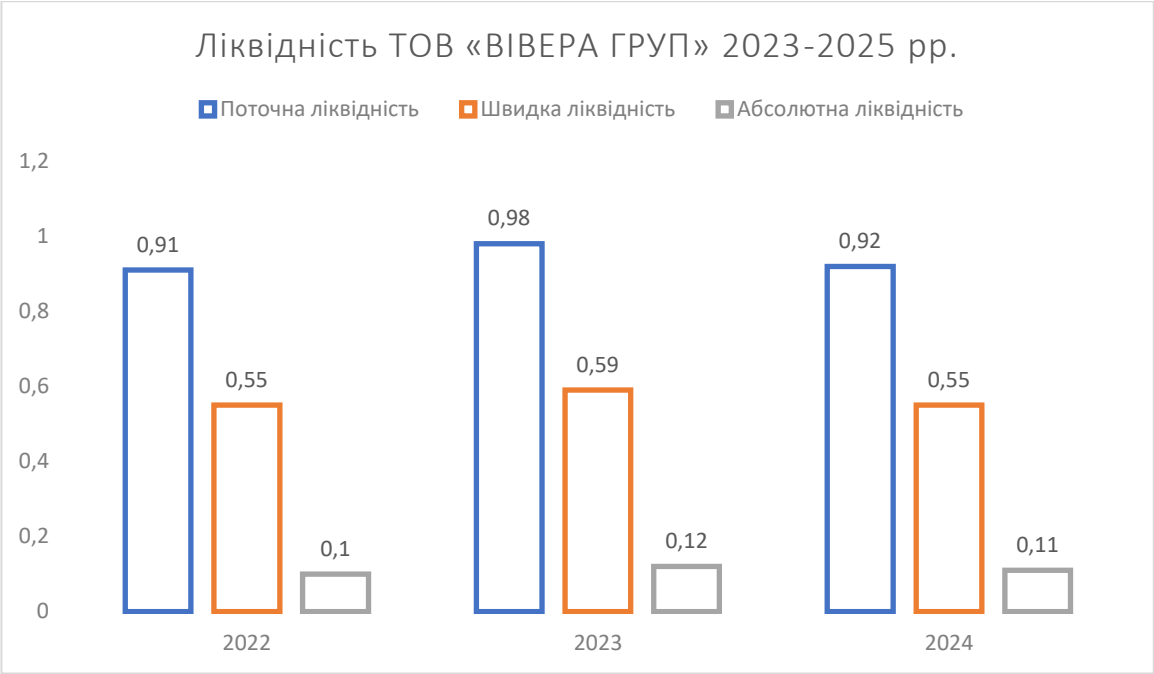


Рисунок 2.4 – Ліквідність ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» 2023-2025 рр.

Підприємство характеризується критично низьким рівнем фінансової незалежності. Частка власного капіталу є дуже малою, що свідчить про високу залежність від кредиторів. У 2025 році ситуація знову погіршується після тимчасового покращення у 2024 році.

Таблиця 2.6 – Оборотність

Показник	2023	2024	2025
Оборотність активів (разів)	2,84	4,05	2,57
Оборотність активів (днів)	127	90	142

У 2024 році підприємство значно підвищило ефективність використання активів. Однак у 2025 році спостерігається уповільнення оборотності, що може свідчити про накопичення запасів або зниження ефективності використання ресурсів.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі ключові висновки:

Підприємство демонструє стале зростання доходів, що свідчить про розширення діяльності та посилення ринкових позицій. Водночас фінансова

ефективність є нестабільною: після значного покращення у 2024 році спостерігається певне погіршення показників у 2025 році.

Основною проблемою є низька ліквідність і висока залежність від позикового капіталу, що створює ризики втрати платоспроможності. Крім того, спостерігається зниження ефективності використання активів, що потребує оптимізації бізнес-процесів.

Разом з тим підприємство має потенціал розвитку, що підтверджується зростанням обсягів діяльності та кадрового потенціалу. Для підвищення ефективності діяльності доцільним є впровадження системи контролінгу, яка дозволить:

- оптимізувати витрати;
- підвищити рентабельність;
- покращити управління ліквідністю;
- знизити фінансові ризики.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» з метою визначення сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз (табл. 2.7-2.8):

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ВІВЕРА ГРУП»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
Налагоджена діяльність у сфері оптової торгівлі продуктами харчування	Низька рентабельність діяльності
Стабільне зростання доходів	Висока залежність від позикового капіталу
Досвід роботи понад 10 років	Низький рівень ліквідності
Наявність логістичної та складської інфраструктури	Нестабільність прибутку
Розширення штату та підвищення зарплат	Обмеженість власних фінансових ресурсів
Диверсифікація видів діяльності	Недостатній рівень автоматизації управління

Продовження таблиці 2.7

1	2
Можливості (О)	Загрози (Т)
Зростання попиту на продукти харчування навіть в умовах війни	Воєнні ризики (логістика, безпека, руйнування інфраструктури)
Розширення ринків збуту (в т.ч. через релокацію бізнесу)	Інфляція та зростання цін на ресурси
Розвиток e-commerce та онлайн-каналів збуту	Перебої з постачанням товарів
Державна підтримка бізнесу	Коливання валютного курсу
Впровадження системи контролінгу	Зниження платоспроможності клієнтів
Оптимізація витрат та цифровізація	Посилення конкуренції

Таблиця 2.8 – Розширена SWOT-матриця (стратегічні комбінації)

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)
	- Розширення ринку збуту за рахунок наявної логістики	- Диверсифікація постачальників для зниження ризиків
	- Збільшення обсягів продажів через стабільний попит	- Формування страхових запасів
	- Впровадження контролінгу для підвищення ефективності	- Посилення фінансового контролю
	- Використання досвіду для виходу на нові сегменти	- Оптимізація витрат в умовах інфляції
	Можливості (О)	Загрози (Т)
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)
	- Впровадження контролінгу для підвищення рентабельності	- Скорочення витрат та реструктуризація боргів
	- Автоматизація бізнес-процесів	- Зменшення кредитного навантаження
	- Використання держпідтримки для розвитку	- Підвищення ліквідності
	- Розвиток онлайн-продажів	- Формування антикризової стратегії

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стратегічне положення ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зумовленого воєнним станом в Україні.

Сильні сторони підприємства формуються за рахунок його досвіду роботи на ринку, стабільного зростання доходів та наявності налагоджених каналів постачання і збуту. Особливо важливим є те, що підприємство функціонує у сфері торгівлі продуктами харчування, яка залишається критично важливою навіть в умовах війни, що забезпечує відносну стабільність попиту. Наявність логістичної інфраструктури дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін у географії попиту.

Разом з тим слабкі сторони мають системний характер і пов’язані насамперед із фінансовими аспектами діяльності. Низька ліквідність і висока залежність від позикового капіталу створюють ризики фінансової нестійкості. Невисока рентабельність свідчить про необхідність оптимізації витрат та вдосконалення системи управління. Також слід відзначити недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, що знижує оперативність прийняття рішень.

Зовнішні можливості для підприємства залишаються значними навіть у кризових умовах. Попит на продукти харчування є відносно стабільним, що відкриває перспективи для розширення діяльності. Важливим напрямом є розвиток цифрових каналів збуту, що дозволяє зменшити залежність від фізичної логістики. Крім того, впровадження системи контролінгу може суттєво підвищити ефективність управління підприємством.

Водночас загрози є суттєвими та мають як економічний, так і безпековий характер. Воєнні дії впливають на логістику, постачання та загальну стабільність бізнесу. Інфляційні процеси та валютні коливання підвищують витрати підприємства, а зниження платоспроможності клієнтів може негативно вплинути на обсяги реалізації.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що підприємство перебуває у фазі активного розвитку, але з підвищеним рівнем ризиків. Найбільш доцільною є стратегія, орієнтована на:

- підвищення фінансової стійкості;
- оптимізацію витрат;

- впровадження контролінгу;
- диверсифікацію постачальників і каналів збуту;
- цифровізацію бізнес-процесів.

Особливу увагу слід приділити формуванню антикризової системи управління, яка дозволить підприємству ефективно функціонувати в умовах воєнної економіки та забезпечить довгострокову стабільність.

В цілому, ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» є типовим представником торговельного підприємства середнього бізнесу, що здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі продуктами харчування з елементами диверсифікації. Підприємство має достатній досвід функціонування, потенціал до розвитку та можливості для розширення діяльності, зокрема за рахунок впровадження сучасних управлінських підходів.

З огляду на специфіку діяльності, для підприємства особливо актуальним є впровадження системи контролінгу, яка дозволить підвищити ефективність управління витратами, оптимізувати логістичні процеси, покращити фінансові результати та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

2.2 Оцінка існуючої системи управління та елементів контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП». Виявлення проблем та недоліків.

Оцінку існуючої системи управління на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» доцільно здійснювати з урахуванням організаційної структури, специфіки діяльності та фінансових результатів. Підприємство функціонує у сфері оптової торгівлі продуктами харчування, що передбачає високий рівень залежності від ефективності логістичних процесів, управління запасами, взаємодії з постачальниками та клієнтами.

Організаційна структура має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між підрозділами, проте водночас

обумовлює значну централізацію управління та залежність від управлінських рішень керівника.

Система управління підприємством загалом орієнтована на забезпечення поточної операційної діяльності та досягнення короткострокових фінансових результатів. Основні управлінські функції, такі як планування, організація, мотивація та контроль, реалізуються, однак їх рівень формалізації та інтеграції є недостатнім. Зокрема, планування має переважно оперативний характер і не супроводжується розробкою довгострокових стратегічних планів або сценарного прогнозування, що є критично важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Контроль як функція управління на підприємстві реалізується здебільшого через бухгалтерський облік і фінансову звітність. Це свідчить про домінування традиційного підходу до контролю, орієнтованого на фіксацію результатів діяльності постфактум, а не на їх попередження чи оптимізацію.

Елементи контролінгу як сучасної системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління присутні лише частково та не мають системного характеру. Відсутня окрема служба контролінгу або відповідальний підрозділ, який би забезпечував координацію процесів планування, аналізу та контролю.

Фінансовий аналіз показує, що підприємство демонструє зростання доходів, проте водночас має низький рівень рентабельності та значну залежність від позикових коштів. Це свідчить про недостатню ефективність системи управління витратами та фінансовими ресурсами. Відсутність інтегрованої системи контролінгу призводить до того, що управлінські рішення приймаються без достатнього аналітичного обґрунтування, а контроль витрат має фрагментарний характер.

Важливою складовою контролінгу є бюджетування, однак на підприємстві воно або відсутнє, або здійснюється у спрощеному вигляді без чіткої системи відповідальності за виконання бюджетів. Не формуються центри відповідальності, що ускладнює оцінку ефективності діяльності окремих підрозділів. Відсутність системи внутрішньої звітності

управлінського характеру обмежує можливості оперативного реагування на відхилення від запланованих показників.

У сфері управління запасами та логістики також простежуються певні недоліки. З огляду на специфіку діяльності підприємства, ефективне управління запасами є ключовим фактором успіху. Проте відсутність сучасних інструментів контролінгу, таких як ABC- та XYZ-аналіз, системи прогнозування попиту та оптимізації складських залишків, призводить до нераціонального використання ресурсів, можливих надлишкових запасів або, навпаки, дефіциту товарів.

Інформаційне забезпечення управління також потребує вдосконалення. Ймовірно, підприємство використовує стандартні облікові системи, однак відсутня інтегрована інформаційна система, яка б забезпечувала комплексний аналіз даних у режимі реального часу. Це знижує швидкість та якість прийняття управлінських рішень, особливо в умовах високої динаміки ринку.

Значним недоліком є також недостатній рівень стратегічного контролінгу. Підприємство не використовує інструменти стратегічного аналізу, такі як збалансована система показників (BSC), SWOT-аналіз у динаміці або сценарне планування. Це обмежує можливості адаптації до змін зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнного стану, коли ризики значно зростають.

Узагальнюючи, можна виділити ключові проблеми та недоліки системи управління і контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП». По-перше, відсутність системного підходу до контролінгу та інтеграції його елементів у процес управління. По-друге, недостатній рівень фінансового планування та контролю витрат. По-третє, низький рівень автоматизації та інформаційної підтримки управлінських процесів. По-четверте, відсутність стратегічного бачення та відповідних інструментів управління. По-п’яте, висока залежність від зовнішніх факторів та недостатня готовність до ризиків (табл. 2.9):

Таблиця 2.9 – Оцінка системи управління та контролінгу на підприємстві

Складова системи управління	Характеристика стану на підприємстві	Виявлені проблеми та недоліки	Наслідки для діяльності
Організаційна структура	Лінійно-функціональна структура з централізацією управління	Надмірна залежність від керівника; слабка горизонтальна взаємодія	Уповільнення прийняття рішень, перевантаження керівництва
Планування діяльності	Переважно оперативне, короткострокове	Відсутність стратегічного планування та сценарного підходу	Низька адаптивність до змін зовнішнього середовища
Фінансове планування	Часткове, без системного бюджетування	Відсутність чіткої системи бюджетів і контролю їх виконання	Неефективне використання ресурсів
Контроль діяльності	Здійснюється через бухгалтерський облік	Орієнтація на постфактум-контроль, відсутність превентивного контролю	Запізніле реагування на проблеми
Система контролінгу	Відсутня як окрема функція	Немає інтеграції планування, аналізу і контролю	Низька якість управлінських рішень
Управління витратами	Частково здійснюється бухгалтерією	Відсутність системного аналізу витрат	Зниження рентабельності
Управління запасами	Традиційний підхід до обліку запасів	Відсутність ABC/XYZ-аналізу, прогнозування попиту	Надлишкові або недостатні запаси
Логістика	Налагоджена, але без аналітичної підтримки	Відсутність оптимізаційних моделей	Підвищені витрати на транспортування
Інформаційне забезпечення	Використання базових облікових систем	Відсутність інтегрованих інформаційних систем	Обмежені можливості аналізу
Управлінська звітність	Обмежена фінансовими показниками	Відсутність внутрішньої аналітичної звітності	Низька прозорість управління
Стратегічний контролінг	Практично відсутній	Не використовуються сучасні інструменти (BSC, KPI)	Відсутність довгострокової орієнтації
Фінансова стійкість	Висока залежність від позикового капіталу	Низький рівень автономії та ліквідності	Підвищені фінансові ризики

Представлена оцінка свідчить, що система управління ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» загалом забезпечує функціонування підприємства, однак має

переважно операційний характер і не відповідає сучасним вимогам ефективного менеджменту. Основні проблеми пов’язані з відсутністю системного контролінгу, недостатнім рівнем планування та аналітичного забезпечення, а також слабкою інтеграцією управлінських функцій.

Виявлені недоліки призводять до зниження ефективності діяльності, підвищення витрат, фінансових ризиків і обмежують можливості стратегічного розвитку підприємства. Це обґрунтовує необхідність впровадження комплексної системи контролінгу як інструменту підвищення ефективності управління.

Таким чином, існуюча система управління підприємством потребує суттєвого вдосконалення шляхом впровадження повноцінної системи контролінгу, яка забезпечить інтеграцію функцій планування, обліку, аналізу та контролю, підвищить ефективність використання ресурсів і сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «ВІВЕРА ГРУП»

3.1 Розробка заходів щодо впровадження сучасних інструментів контролінгу

Розробка заходів щодо впровадження сучасних інструментів контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» є обґрунтованою необхідністю, що випливає з виявлених у процесі аналізу недоліків системи управління, фінансової нестійкості, недостатнього рівня планування та відсутності інтегрованого підходу до контролю й аналізу діяльності. В умовах високої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та воєнних ризиків підприємство потребує впровадження такої системи управління, яка забезпечить не лише фіксацію результатів, а й їх прогнозування, оптимізацію та стратегічну орієнтацію (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Заходи з впровадження контролінгу на підприємстві

Напрям впровадження	Сутність заходу	Інструменти контролінгу	Очікуваний результат
1	2	3	4
Організаційне забезпечення	Створення функції контролінгу або введення посади контролера	Регламент контролінгу, положення про службу	Підвищення координації управлінських процесів
Бюджетування	Формування системи бюджетів (доходів, витрат, грошових потоків)	Бюджети, план-факт аналіз	Контроль витрат, підвищення фінансової дисципліни
Центри відповідальності	Виділення центрів витрат, доходів і прибутку	Управлінський облік, KPI	Підвищення відповідальності підрозділів
Управління витратами	Аналіз структури витрат та їх оптимізація	ABC-костинг, CVP-аналіз, маржинальний аналіз	Зниження витрат, зростання рентабельності

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Управління запасами	Оптимізація складських запасів	ABC/XYZ-аналіз, EOQ-моделі	Зменшення надлишкових запасів
Логістичний контролінг	Оптимізація транспортних і складських процесів	Аналіз витрат логістики, KPI логістики	Зниження логістичних витрат
Інформаційне забезпечення	Впровадження автоматизованих систем управління	ERP-системи, BI-інструменти	Підвищення оперативності прийняття рішень
Управлінська звітність	Формування системи внутрішньої звітності	Dashboard, звіти KPI	Прозорість та аналітичність управління
Стратегічний контролінг	Впровадження довгострокового планування	BSC, стратегічні карти	Узгодження цілей і результатів
Система KPI	Визначення ключових показників ефективності	KPI для підрозділів і персоналу	Підвищення продуктивності
Ризик-контролінг	Ідентифікація та управління ризиками	Risk-map, сценарний аналіз	Зниження впливу зовнішніх загроз
Фінансовий контролінг	Контроль ліквідності та фінансової стійкості	Cash-flow аналіз, фінансові коефіцієнти	Підвищення платоспроможності

Першочерговим заходом має стати формування організаційного забезпечення контролінгу. Доцільним є створення окремої функції контролінгу або призначення відповідальної особи (контролера), яка координуватиме процеси планування, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення управління. На початковому етапі, з огляду на масштаби підприємства, ці функції можуть бути інтегровані у фінансовий відділ із поступовим розширенням до самостійної служби. Це дозволить забезпечити системність у прийнятті управлінських рішень і підвищити їх обґрунтованість.

Наступним важливим напрямом є впровадження системи бюджетування як ключового інструменту оперативного контролінгу. Розробка системи бюджетів повинна охоплювати всі основні напрямки діяльності підприємства: бюджет доходів і витрат, бюджет грошових потоків, бюджет закупівель, бюджет збуту та інвестиційний бюджет. Важливим є також запровадження центрів відповідальності (центрів витрат, доходів, прибутку), що дозволить

чітко розмежувати відповідальність за фінансові результати між підрозділами. Регулярний аналіз відхилень фактичних показників від планових сприятиме оперативному реагуванню на негативні тенденції та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Важливу роль у системі контролінгу відіграє управління витратами, що потребує впровадження сучасних методів їх обліку та аналізу. Доцільним є використання таких інструментів, як калькулювання за видами діяльності (АВС-костинг), аналіз беззбитковості, маржинальний аналіз, а також впровадження системи контролю змінних і постійних витрат. Це дозволить більш точно визначати структуру витрат, виявляти резерви їх зниження та підвищувати рентабельність діяльності підприємства.

У сфері управління запасами та логістики доцільно впровадити аналітичні інструменти контролінгу, зокрема АВС- та XYZ-аналіз, які дозволяють класифікувати товари за рівнем важливості та стабільності попиту. Це сприятиме оптимізації складських запасів, зниженню витрат на зберігання та мінімізації ризику дефіциту або надлишку продукції. Додатково доцільно застосовувати методи прогнозування попиту, що є особливо актуальним в умовах нестабільного ринку.

Не менш важливим є впровадження сучасних інформаційних систем, які забезпечать автоматизацію процесів контролінгу та інтеграцію даних з різних підрозділів. Використання ERP-систем або спеціалізованих програмних продуктів дозволить забезпечити своєчасне отримання достовірної інформації, підвищити прозорість діяльності та скоротити час на обробку даних. Це створить основу для формування ефективної системи управлінської звітності, яка повинна включати не лише фінансові показники, а й нефінансові індикатори діяльності.

У рамках стратегічного контролінгу доцільним є впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати діяльність підприємства за кількома напрямами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Це сприятиме формуванню

довгострокових цілей і контролю за їх досягненням. Важливим доповненням є розробка системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволять оцінювати результативність діяльності окремих підрозділів і працівників.

З огляду на воєнний стан та підвищений рівень ризиків, особливу увагу слід приділити впровадженню елементів ризик-контролінгу. Це передбачає ідентифікацію основних ризиків (логістичних, фінансових, операційних), оцінку їх впливу та розробку заходів щодо їх мінімізації. Доцільним є створення системи раннього попередження, яка дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Загалом, впровадження сучасних інструментів контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» має комплексний характер і повинно здійснюватися поетапно. На першому етапі доцільно зосередитися на впровадженні бюджетування та управлінського обліку, на другому – розширити аналітичні інструменти та автоматизувати процеси, на третьому – інтегрувати стратегічний контролінг і систему управління ризиками. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити його фінансову стійкість і забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3.2 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування впровадження сучасних інструментів контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» дозволить оцінити доцільність запропонованих управлінських рішень, визначити їх вплив на фінансові результати діяльності та обґрунтувати ефективність інвестицій у вдосконалення системи управління.

Для проведення розрахунків використано фактичні фінансові показники діяльності підприємства за 2025 рік. Зокрема, дохід підприємства становив

735 443 000 грн., чистий прибуток – 12 198 000 грн., що відповідає рівню рентабельності 1,66%. Загальний обсяг витрат визначено розрахунковим шляхом як різницю між доходом та прибутком і становить 723 245 000 грн.

Запропоновані заходи з впровадження системи контролінгу включають бюджетування, управління витратами, оптимізацію запасів, впровадження інформаційних систем та аналітичних інструментів. Практика впровадження контролінгу на підприємствах торговельної сфери свідчить, що такі заходи дозволяють досягти зниження витрат у межах 3-7% та зростання доходів на рівні 2-4%. Для цілей даного дослідження прийнято середні значення: зниження витрат на 5% та зростання доходу на 3%.

Економічний ефект від зниження витрат розраховується за формулою:

$$Е_{витрат} = В \times \Delta В\% \tag{3.1}$$

де (В) – загальний обсяг витрат,

(ΔВ%) – відсоток їх зниження.

Підставляючи значення, отримуємо:

$Е_{витрат}$ = 723 245 000 × 0,05 = 36 162 250 грн.

Отже, за рахунок оптимізації витрат підприємство може зекономити понад 36 млн. грн. на рік.

Додатковий дохід від підвищення ефективності управління продажами та логістикою визначається за формулою:

$$Д_{дод} = Д \times \Delta Д\% \tag{3.2}$$

де (Д) – дохід підприємства,

(ΔД%) – темп приросту доходу.

$Д_{дод}$ = 735 443 000 × 0,03 = 22 063 290 грн.

Таким чином, загальний економічний ефект від впровадження контролінгу становитиме:

$$Е_{заг} = Е_{витрат} + Д_{дод} = 36\,162\,250 + 22\,063\,290 = 58\,225\,540 \text{ грн.}$$

Очікуваний чистий прибуток після впровадження заходів визначається як сума базового прибутку та отриманого ефекту:

$$П_{нов} = 12\,198\,000 + 58\,225\,540 = 70\,423\,540 \text{ грн.}$$

Відповідно, новий рівень рентабельності становитиме:

$$Р_{нов} = \frac{70\,423\,540}{735\,443\,000} \times 100\% \approx 9,58\%$$

Отже, впровадження системи контролінгу дозволяє підвищити рентабельність діяльності підприємства майже у шість разів, що є суттєвим покращенням фінансових результатів.

Разом з тим, реалізація запропонованих заходів потребує певних інвестицій. До основних витрат належать впровадження програмного забезпечення, навчання персоналу, оплата праці контролера та консалтингові послуги. Загальна сума таких витрат оцінюється на рівні 2 000 000 грн.

Чистий економічний ефект від впровадження заходів визначається як різниця між загальним економічним ефектом та витратами на їх реалізацію:

$$ЧЕ = 58\,225\,540 – 2\,000\,000 = 56,225,540 \text{ грн.}$$

Для оцінки ефективності інвестицій використовується показник рентабельності інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{ЧЕ}{І} \times 100\% = \frac{56\,225\,540}{2\,000\,000} \times 100\% = 2811\% \quad (3.3)$$

Отримане значення свідчить про надзвичайно високу ефективність інвестицій у впровадження контролінгу.

Термін окупності інвестицій визначається за формулою:

$$T_{окупн} = \frac{I}{E_{заг}} = \frac{2\,000\,000}{58\,225\,540} \approx 0,03 \text{ року} \tag{3.4}$$

Таким чином, інвестиції окупляться менш ніж за один місяць, що є винятково позитивним результатом.

Загалом результати розрахунків підтверджують, що впровадження сучасних інструментів контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» є економічно доцільним та високоефективним. Основний ефект досягається за рахунок оптимізації витрат, підвищення ефективності управління ресурсами та покращення якості управлінських рішень (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Узагальнюючі результати ефективності

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Дохід, грн	735 443 000	757 506 290	+22 063 290
Витрати, грн	723 245 000	687 082 750	-36 162 250
Прибуток, грн	12 198 000	70 423 540	+58 225 540
Рентабельність, %	1,66	9,58	+7,92

У стратегічному аспекті впровадження контролінгу сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнної та повоєнної економіки.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища, зумовленого воєнними викликами, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням конкуренції та підвищенням рівня невизначеності, особливої актуальності набуває впровадження ефективних систем управління підприємством. Одним із ключових інструментів підвищення якості управлінських рішень виступає контролінг, який забезпечує інтеграцію планування, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення менеджменту. Саме тому тема кваліфікаційного дослідження, присвячена вдосконаленню системи контролінгу на підприємстві, є актуальною, своєчасною та практично значущою.

Метою роботи було обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних інструментів контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП».

Об’єктом дослідження виступає процес управління діяльністю підприємства, а предметом – система контролінгу як складова управлінської системи.

У роботі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» – підприємства, що функціонує у сфері оптової торгівлі продуктами харчування, зокрема рибою, ракоподібними та молюсками. Підприємство зареєстроване у 2011 році, має стабільний розвиток та демонструє зростання доходів протягом останніх років. Організаційна структура є лінійно-функціональною, управління здійснюється централізовано, що забезпечує оперативність прийняття рішень, однак водночас обмежує аналітичні можливості менеджменту.

Результати фінансового аналізу свідчать про позитивну динаміку доходів підприємства, які у 2025 році досягли 735,4 млн. грн. Водночас рівень рентабельності залишається низьким (1,66%), що свідчить про значні витрати

та недостатню ефективність їх управління. Аналіз активів і зобов’язань показав високу частку позикового капіталу, що знижує фінансову стійкість підприємства. Разом із тим спостерігається зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати, що є позитивною тенденцією.

SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони підприємства, зокрема стабільну ринкову позицію, налагоджені канали постачання та зростання обсягів реалізації. До слабких сторін віднесено низьку рентабельність, відсутність системного контролінгу, високий рівень витрат та залежність від зовнішніх факторів. Можливості підприємства пов’язані з розширенням ринку, цифровізацією управління та оптимізацією бізнес-процесів, тоді як основними загрозами є воєнні ризики, інфляція, нестабільність постачань та зниження платоспроможності споживачів.

У процесі оцінки існуючої системи управління встановлено, що на підприємстві відсутня комплексна система контролінгу. Контрольні функції реалізуються фрагментарно, відсутня система бюджетування, не застосовуються сучасні аналітичні інструменти, що ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Основними проблемами є недостатній рівень планування, відсутність оперативного контролю витрат, низька інтеграція інформаційних потоків та обмеженість аналітичної підтримки менеджменту.

У роботі було розроблено комплекс заходів щодо впровадження сучасної системи контролінгу на підприємстві. Зокрема, запропоновано впровадження бюджетування, системи управлінського обліку, автоматизацію аналітичних процесів за допомогою ERP- та BI-систем, створення служби контролінгу, а також використання інструментів стратегічного контролінгу, таких як KPI та збалансована система показників. Особлива увага приділена оптимізації витрат, управлінню запасами та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало їх високу ефективність. Очікується зниження витрат на 5% та зростання доходів на 3%,

що забезпечить приріст прибутку на понад 58 млн. грн. Рентабельність підприємства може зрости з 1,66% до 9,58%. При цьому витрати на впровадження становлять близько 2 млн. грн., а термін окупності – менше одного місяця. Це свідчить про високу економічну доцільність реалізації запропонованих рішень.

Наукова новизна роботи полягає у розвитку підходів до впровадження системи контролінгу на підприємствах оптової торгівлі в умовах воєнної економіки, а також у поєднанні фінансового аналізу, стратегічного планування та сучасних цифрових інструментів управління.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування на підприємстві ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» та інших підприємствах аналогічної галузі для підвищення ефективності управління та фінансових результатів діяльності.

У ході виконання роботи було досягнуто поставленої мети: здійснено теоретичне узагальнення сутності контролінгу, проведено комплексний аналіз діяльності підприємства, виявлено проблеми в системі управління, розроблено практичні рекомендації та обґрунтовано їх економічну ефективність.

Загалом результати дослідження підтверджують, що впровадження системи контролінгу є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ВІВЕРА ГРУП» не лише оптимізувати витрати та підвищити прибутковість, але й створити основу для довгострокового стратегічного розвитку в умовах динамічного та ризикованого бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнік С., Остапчук М. Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119.

2. Бужимська К. О., Царук І. М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. Випуск 1(95). С.3-7. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7.

3. Василега В. Контролінг в системі забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-17.

4. Дем'яненко Т. І. Необхідність провадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2(81). URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55 (дата звернення: 15.03.2026).

5. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Сучасний підхід до BSC: функціональна структура та комплексне врахування інтересів стейкхолдерів. *Academy review*. 2025. № 2 (63). С. 204-218. DOI: https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-13.

6. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16.

7. Кізілов А. Єволюція та сучасні тенденції контролінгу в управлінні підприємствами. *Development Service Industry Management*. 2025. Випуск 2. С. 29-35. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(4).

8. Князевич А. О., Крайчук С. О., Демидюк С. М. Контролінг інноваційних проектів. *Економічна наука*. 2021. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2021/3.pdf (дата звернення: 18.03.2026).

9. Коробка С. В. Контролінг в операційному менеджменті малих підприємств: роль, інструменти та перспективи впровадження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. Випуск 18. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-10-01.

10. Левицький С. І. Концепція контролінгу в процесі генерування стратегічної інформації. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 47-52. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.047.

11. Мельник А., Щелкунова Г. Еволюція розвитку контролінгу та етапи його становлення. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2021. №11. URL: https://nauka-online.com/publications/economy/2021/11/12-10/ (дата звернення: 16.03.2026).

12. Надьон Р. А. Інтеграція комплаєнс-контролю в систему управління аграрними підприємствами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. №5. С. 63-66. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-14.

13. Нехай В. В. Удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. *Часопис економічних реформ*. 2025. №4(60). DOI: https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.12.

14. Носач Н. М. Аналіз використання інструментів контролінгу в системі управління підприємствами агропромислового виробництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Випуск 3(41). С. 303-309. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-41.

15. 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.

16. Пазущан А. В., Черкас В. В. Інвестиційний контролінг як індикатор стабілізації системи антикризової політики підприємства та України

у цілому. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 78-81. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-14.

17. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Дуксенко О. П. Контроллінг інновацій в системі управління підприємством. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. За ред. Ареф'євої О.В. Київ: ФОП Маслаков, 2020. 260 с. С. 77-83.

18. Птащенко Л., Добровольська А. Тенденції розвитку інформаційних технологій контролінгу в період цифровізації національної економіки. *Grail of Science*. 2025. № 51. С. 228-235. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.18.04.2025.028.

19. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 15. С. 201-208. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24.

20. Сакун Л., Мажаренко К., Шипко К. Контролінг результативності праці як інструмент операційного менеджменту. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. № 1. С. 8-15. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-1.

21. Сидорчук І. Фінансовий контролінг: організаційно-методичні основи формування та функціонування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. Випуск 336(6). С. 56-61. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-8.

22. Танасієнко Н., Головач Т., Заболотна С. Впровадження системи tqm у вітчизняну практику підприємницьких структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. Випуск 316(2). С. 247-251. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-40.

23. Телічко Н., Дідур Г., Мельничук, О. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106.

24. ТОВ «ВІВЕРА ГРУП». *Opendatabot.* URL: https://opendatabot.ua/c/36762525 (дата звернення: 22.03.2026).

25. ТОВ «ВІВЕРА ГРУП». *YouControl.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36762525/ (дата звернення: 23.03.2026).

26. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Теоретичний базис контролінгу: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. Випуск 332(4). С. 457-464. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-70.

27. Ходирєва О. О. Економічна сутність стратегічного контролінгу, його місце в управлінні промисловим підприємством. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic sciences»*. 2021. № 6 (50). Vol. 1. С. 107-113. DOI: 10.25313/2520-2294-2021-6-7340.

28. Якимчук І. М., Демочані О. Е. Вітчизняний і зарубіжний досвід використання контролінгу в діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 355-361. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-355-361.

29. Becker W., Ulrich P. Controlling in International Business Management. Berlin: Springer, 2018.

30. Hahn D. Controlling: Stand and Entwicklungstendenzen unter besonderer Berucksichtigung des CIM-Konzeptes. *Saarbrucker Arbeitstagung. Heidelberg*. 1987. Pp. 3-39. DOI: 10.1007/978-3-642-48031-7_118.

31. Horváth & Partners. CFO Study 2026: Control Meets Complexity. URL: https://www.horvath-partners.com/de/media-center/studien/cfo-study-2026-control-meets-complexity (дата звернення: 05.03.2026).

32. Horváth P. Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, updated editions. URL: https://www.horvath-partners.com/hu/media-center/koenyvek/controlling (дата звернення: 03.03.2026).

33. Mann R, Mayer E. Controlling For Beginners. Allied Publishers Pvt Ltd, 2000.

34. Masaev S., Vingert V., Bogdanov A., Salal Y. A strategic planning of a digital copy (an enterprise) as a task of control a dynamic system. *Journal of Physics:* Conference Series 1679 032010. 2020. DOI: 10.1088/1742-6596/1679/3/032010.

35. Tkachenko A. Controlling mechanism in the management of business entities. *European Science*. 2024. № 1(27-01). Pp. 5-62. DOI: https://doi.org/10.30890/2709-2313.2024-27-00-002.