

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту

завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю. С. Гринчук

« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТЦ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»)

Виконав: Данилюк Роман Володимирович
прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: д-р філософії Утеченко Дар'я Миколаївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Арбузова Тетяна Василівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Данилюк Роман Володимирович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
Кол доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувача
Данилюку Роману Володимировичу

Тема: «Контролінг як інструмент управління підприємством (за матеріалами ТЦ ТОВ «Епіцентр К»)».

Перелік питань, що розробляються в роботі: узагальнити теоретичні підходи до розкриття сутності поняття «контролінг»; виявити основні проблеми, що стримують ефективне використання контролінгу на підприємстві; дослідити поточний стан системи контролінгу на підприємстві ТЦ ТОВ «Епіцентр К» із використанням первинних даних; виявити основні проблеми та слабкі сторони у функціонуванні системи контролінгу підприємства; розробити практичні рекомендації та заходи, спрямовані на вдосконалення системи контролінгу; запропонувати шляхи вдосконалення системи контролінгу для ТЦ ТОВ «Епіцентр К».

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень - грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень - лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано

Керівник

Утеченко Д.М. доцент Утеченко Д.М.
(підпис)

Здобувач

Данилюк Р.В. Данилюк Р.В.
(підпис)

Дата отримання завдання «23» квітня 2024р.

АНОТАЦІЯ

Данилюк Р.В.

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»)

У роботі досліджено теоретичні засади контролінгу як інструменту управління підприємством, розглянуто еволюцію поняття «контролінг», класифікацію та методи його застосування, проаналізовано діючу систему контролінгу ТОВ «Епіцентр К», фінансову звітність та виявлено ключові проблеми її функціонування.

Використано методи: спостереження, порівняння, системного аналізу, економіко-математичні методи та експертні оцінки.

Доведено доцільність удосконалення системи контролінгу шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, стратегічного планування та розширення функцій фінансового контролінгу. Обґрунтовано рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві. Запропоновано конкретні напрями вдосконалення контролінгової діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Кваліфікаційна робота містить 40 сторінок комп'ютерного тексту, 11 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 25 найменувань.

Ключові слова: контролінг, управління підприємством, фінансовий аналіз, ефективність.

ANNOTATION

R. Danyliuk

CONTROLLING AS AN ENTERPRISE MANAGEMENT TOOL (BASED ON THE MATERIALS OF “EPICENTR K” LLC)

The paper investigates the theoretical foundations of controlling as an enterprise management tool, considers the evolution of the concept, classification and methods of its application. Using the practical example of Epicenter K LLC, the current controlling system and financial statements are analyzed and the key problems of its functioning are identified.

The methods of observation, comparison, system analysis, economic and mathematical methods and expert estimates are used.

The expediency of improving the controlling system by introducing modern information technologies, strategic planning and expanding the functions of financial controlling is proved. Recommendations for improving the efficiency of management decisions at the enterprise are substantiated. Specific directions for improving controlling activities in a dynamic external environment are proposed.

The qualification work consists of 40 pages, includes an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references (25 titles), 11 tables, 3 figures.

Keywords: controlling, enterprise management, financial analysis, Epicenter K LLC, efficiency.

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТЦ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»)

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	15
2.1. Історія виникнення та основні показники ТОВ «Епіцентр К»	15
2.2. Фінансова звітність та аналіз сфери контролінгу на підприємстві «Епіцентр К».....	21
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМАТИКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43

ВСТУП

У теперішніх умовах розвитку підприємства питання контролінгу набуває особливої важливості. Це зумовлено розвитком технологій, економічними чинниками, тощо. Вирішення даної проблеми сприятиме позитивному розвитку діяльності.

Актуальність теми зумовлена зростаючою потребою підприємств у впровадженні ефективних інструментів управління в умовах динамічного ринкового середовища, зростання конкуренції та ускладнення внутрішніх бізнес-процесів. Контролінг як інтегрований механізм планування, контролю та аналізу діяльності підприємства дозволяє своєчасно виявляти відхилення, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей. Саме тому контролінг виступає важливою складовою сучасної системи управління, що сприяє підвищенню її гнучкості, адаптивності та результативності.

Дослідженню контролінгу присвячено багато наукових праць. Серед них відзначаються роботи авторів: Капліної А.І., Рожелюка В.М., Сова, О.В., Коробка С.В., Давидовича І.Є., Іванчука Н.В., Хоменка І., Бердара М.М., які досліджували систему контролінгу, як один з основних елементів ефективного управління підприємством. Однак, попри наявність значної кількості досліджень, питання контролінгу залишається недостатньо висвітленим, що зумовлює необхідність подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій.

Основними джерелами для роботи стали наукові публікації, законодавчі акти, статичні дані підприємств тощо.

Метою роботи є комплексне дослідження теоретичних засад і практичних аспектів контролінгу як ефективного інструменту управління підприємством, виявлення основних проблем та бар'єрів у процесі впровадження систем контролінгу, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх застосування з метою покращення якості управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконати такі завдання:

- Проаналізувати сутність, цілі та функції контролінгу в системі управління підприємством;
- Дослідити основні моделі та підходи до організації контролінгу на підприємствах;
- Визначити ключові проблеми та труднощі, що виникають при впровадженні контролінгу в практику управління;
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи контролінгу для підвищення результативності управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є система контролінгу ТОВ «Епіцентр К» у сучасних ринкових умовах.

Предметом є теоретичні та методичні засади контролінгу, а також інструменти його застосування для підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Контролінг - це система інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що виходить за межі простого управлінського обліку. Він забезпечує керівництво організації своєчасними даними про результати та витрати діяльності в різних аналітичних розрізах, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень. Ключова мета контролінгу полягає у виявленні та активації внутрішніх резервів підприємства для підвищення загальної результативності його діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Альтернативне тлумачення терміну «контролінг» визначає його як новий напрямок, нову концепцію розвитку сучасного менеджменту. Дана концепція системного управління підприємством дозволяє забезпечити успішне функціонування організаційної системи у довгостроковій перспективі шляхом:

- адаптації стратегічних цілей підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища;
- погодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку організації;
- координації та інтеграції оперативних планів бізнес-процесів;
- створення системи забезпечення різних рівнів управління підприємства своєчасною та повною інформацією;
- створення системи контролю над виконанням планів, коректуванням їх змісту та строків реалізації;
- адаптації організаційної структури управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни вимог зовнішнього середовища[1, с. 3]

Організовується контроль на підприємстві у двох основних формах:

1. Децентралізований контроль, який інтегрований у робочі процеси та безпосередньо здійснюється на робочому місці. До цієї форми належать:

- Вбудований контроль під час виконання бухгалтерських операцій
- Самоконтроль і взаємний контроль у підрозділах при передачі продукції між етапами виробництва
- Диспетчерський контроль як частина оперативного управління виробництвом
- Функціональний контроль у профільних відділах
- Моніторинг виконання виробничих завдань і управлінських рішень на всіх етапах бізнес-процесів

2. Централізований контроль, що здійснюється спеціалізованими підрозділами або службами. До цієї форми відносяться:

- Комплексні центри управління та контролю за ефективністю використання ресурсів
- Методичні контрольні центри для перевірки облікової документації
- Внутрішній аудит, що проводиться штатним контрольно-ревізійним відділом [2, с. 1].

Мета контролінгу полягає в тому, щоб забезпечити збалансоване управління всіма аспектами діяльності підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Суб'єкти контролінгу включають:

- Топ-менеджмент: Відповідає за встановлення стратегічних цілей і контроль їх виконання.
- Фінансові аналітики і контролери: Вони забезпечують аналіз фінансової діяльності підприємства, контроль за фінансовими потоками та витратами.
- Менеджери з управління витратами: Вони відповідають за оптимізацію витрат та забезпечення їхньої ефективності.
- Менеджери з внутрішнього аудиту: Здійснюють контроль за внутрішніми процесами та процедурами для запобігання шахрайства та помилок.
- Інформаційні технології: Вони забезпечують інформаційну базу для аналізу та контролю за діяльністю підприємства.

Таблиця 1.1

Характеристика основних функцій контролінгу на підприємстві

Функція	Сутність функцій
Інформаційна	створення інтегрованої інформаційної системи, що дозволяє забезпечувати менеджмент релевантними відомостями в межах їх компетенцій, а також ефективну взаємодію менеджерів у системі управління
Контролю	кількісне визначення цільових орієнтирів, допустимого відхилення від них і аналіз досягнення результатів за фактичними показниками
Планування	створення системи планування в організації, її методичне забезпечення, оцінка досяжності поставлених цілей
Регулювання	визначення і проведення коригувальних заходів, здійснення моніторингу
Аналітична	вивчення отриманої інформації з метою виявлення чинників, що впливають на відхилення цільових показників від норми, оптимізація розподілу ресурсів на основі отриманих даних
Координації	узгодження всіх бізнес-процесів підприємства, а також роботи його підрозділів
Інтеграції	забезпечення збалансованості різних функціональних планів в рамках загального фінансового плану установи

Джерело: узагальнено автором на основі [4, с. 3]

Об'єкти контролінгу можуть включати:

- Фінансову діяльність: Контроль за фінансовими показниками, такими як доходи, витрати, прибуток, ліквідність і т.д.
- Виробництво і операції: Контроль за процесами виробництва, запасами, якістю продукції, швидкістю виконання замовлень тощо.
- Логістика і постачання: Контроль за ланцюгом постачання, витратами на транспортування та зберігання товарів.
- Управління персоналом: Контроль за витратами на оплату праці, плануванням робочого часу, розвитком кадрів тощо.

Контролінг виступає як комплексна концепція у системі стратегічного менеджменту організації, основною метою якої є виявлення потенційних можливостей та загроз, що безпосередньо впливають на ефективне функціонування компанії в сучасних умовах цифровізації економічних процесів. Позиціонування стратегічного контролінгу в структурі стратегічного управління підприємством відображено на рис. 1.1. [18, с. 4].

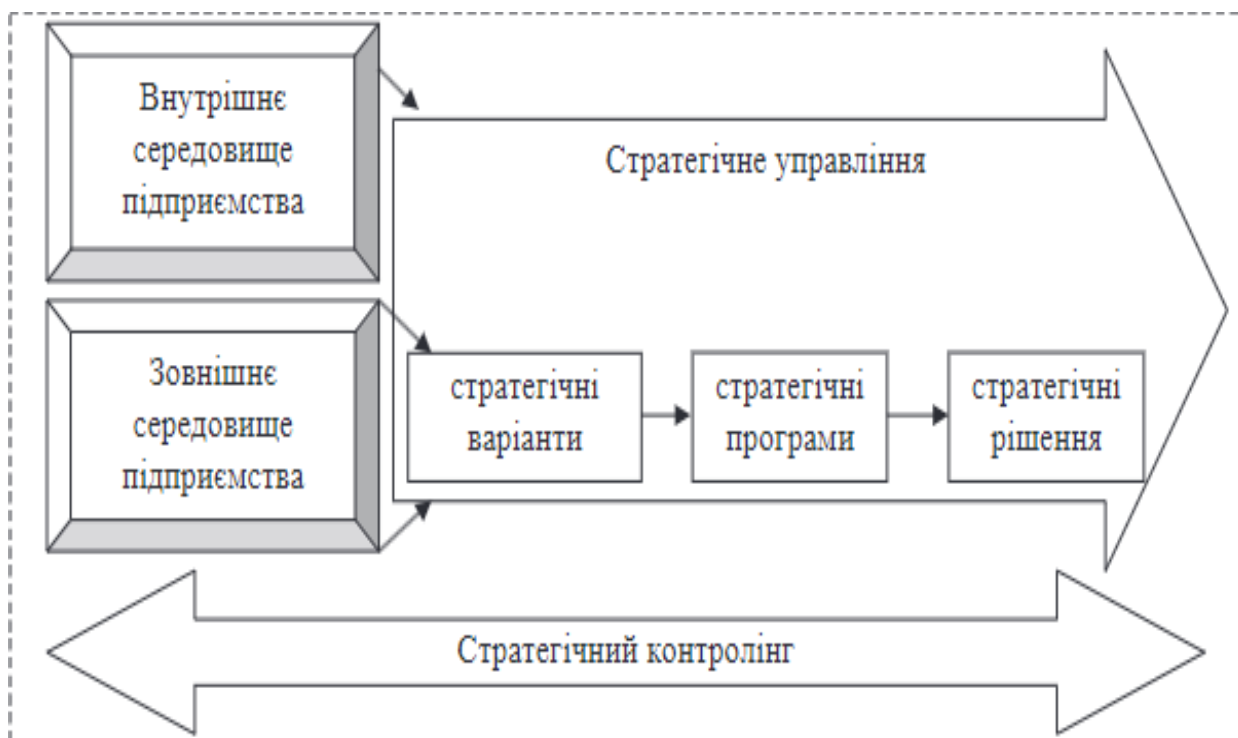


Рис. 1.1. Місце стратегічного контролінгу в стратегічному управлінні

Джерело: [18, с. 4].

Система стратегічного контролінгу забезпечує комплексний механізм інформаційно-аналітичної підтримки процесів довгострокового управління підприємством. Контролінг інтегрує функції планування, аналізу, моніторингу та коригування управлінських дій для досягнення довгострокових цілей організації. Його основне призначення полягає у своєчасному виявленні відхилень від стратегічного курсу та формуванні інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень стратегічного характеру. Система стратегічного контролінгу базується на глибокому аналізі зовнішнього середовища, включаючи макроекономічні тенденції, галузеві зміни та конкурентну позицію підприємства. Важливим елементом цієї системи є формування збалансованих стратегічних показників, що трансформують стратегічне бачення у вимірювані параметри успішності організації.

Стратегічний контролінг здійснює планування важливих ресурсів для реалізації стратегічних дій та збільшує ефективність їх розподілу відповідно до пріоритетності стратегічних цілей. Ефективність системи стратегічного контролінгу забезпечується використанням різноманітних методичних

інструментів, серед яких SWOT-аналіз, GAP-аналіз, бенчмаркінг, збалансована система показників та стратегічні карти. Успішне функціонування системи стратегічного контролінгу вимагає відповідної управлінської структури та стратегічного мислення на всіх рівнях керування. Стратегічний контролінг сприяє формуванню механізмів раннього попередження для ідентифікації потенційних змін, що можуть впливати на реалізацію стратегії підприємства.

Система контролінгу стратегічного управління забезпечує безперервний процес навчання організації, адаптації до змін навколишнього середовища та модифікації стратегічних підходів відповідно до нових викликів і можливостей.

Системна інтеграція різноманітних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній структурі виступила ключовим фактором, що зумовив появу та практичне застосування концепції контролінгу. Завдяки контролінгу забезпечується методологічний та інструментальний фундамент для реалізації основних управлінських функцій, включаючи планування, здійснення контролю, ведення обліку, проведення аналітичної роботи та оцінювання ситуації з метою прийняття ефективних управлінських рішень [6, с. 2].

Сполучені Штати Америки стали піонером у впровадженні практики контролінгу. Історичний розвиток контролінгу в США характеризується наступними ключовими етапами [7, с. 1]:

1778 рік ознаменувався законодавчим створенням спеціалізованого органу «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioner of Accounts», який було наділено повноваженнями з управління державним господарством та нагляду за використанням фінансових ресурсів.

1880 рік відзначився запровадженням посади контролера у залізничній компанії «Atchison Topeka and Santa Fe Railway System». Саме тут вперше концепція контролінгу була інтегрована в підприємницьку діяльність для розв'язання фінансово-економічних завдань, зокрема, управління інвестиціями та основним капіталом.

У 1892 році компанія «General Electric» здійснила інноваційний крок, імплементувавши контролінг у структуру промислового підприємства.

Тридцять років ХХ століття характеризуються паралельним розвитком наукового обґрунтування контролінгу – з'являються спеціалізовані періодичні видання, наукові праці та інші публікації з цієї тематики.

У післявоєнний період функціональні обов'язки з обліку й контролю покладаються на спеціальний відділ головного контролера, призначення якого здійснюється правлінням директорів. Відділ контролера функціонує як надбудова над бухгалтерським підрозділом, виконуючи обліково-контрольні та інформаційні функції.

З плином часу в країнах, де виник і набув поширення контролінг, увага до нього дещо знизилась, і він став сприйматися як один із багатьох методів ефективного господарювання.

На початковому етапі основні функції контролінгу зосереджувались на формуванні попереднього кошторису витрат та калькуляційних розрахунках. У подальшому (60-ті роки) акцент зміщується на складання бюджету та порівняльний аналіз планових і фактичних показників.

Сімдесять років ознаменувались розвитком теоретичної концепції контролінгу, яка до цього була відома лише з окремих публікацій.

Починаючи з 1971 року, Академія контролерів розпочинає проведення приватних і громадських семінарів з питань контролінгу.

Було встановлено, що у рамках цього процесу існує три рівні завдань управління:

- Загальногосподарський
- Інтеграційний
- Рівень розробки планів.

В контексті зазначеного вище, великі німецькі підприємства активно впроваджують спеціалізовані служби контролінгу та створюють відповідні робочі позиції для контролерів.

На німецьких підприємствах спеціалісти з контролінгу еволюціонували у статусі, перетворившись на консультантів і координаторів у системі управління підприємством, зосереджуючись на питаннях економічної ефективності та

організації виробничих процесів. Варто відзначити, що значущість контролінгу демонструє тенденцію до зростання не лише в промисловому секторі, але й поширюється на інші галузі економічної діяльності [7, с. 1].

Подальший розвиток контролінгу, як нової галузі економічної науки, обумовлений різними причинами:

- Зміною технологій, диференціації, диверсифікації, інтернаціоналізації компаній;
- Збільшенням числа змінних, на основі яких приймаються рішення;
- Ускладненням середовища, в якому функціонує підприємство;
- Ускладненням обсягу та предметного змісту інформації, необхідної для управління;
- Ускладненням комунікацій та циклу прийняття рішень, що вимагає високої компетенції кадрів в галузі організації та системотехніки [7, с. 3].

Можемо зробити висновок, що перше трактування контролінгу - це контроль над використанням грошових ресурсів і проведення ревізій у фінансово-економічній сфері. Наприкінці минулого століття представники американської школи контролінгу збільшили це поняття і стали розглядати його як суцільну концепцію управління підприємством. У Західній Європі концепція контролінгу набула своєї популярності у 70-х роках XX с. і найбільшу популярність знайшла у працях вчених німецької школи, які концентрували свою увагу на майбутніх процесах, а не на аналізі тих подій, що вже відбулися. У країнах пострадянського простору контролінг розвивався на початку 90-х років [5, с. 3].

Результативне функціонування контролінгової системи на підприємстві безпосередньо залежить від вирішення проблематики щодо селекції найбільш доцільного методу обліку витрат. Розглянемо наявні методологічні підходи. В інструментарії контролінгу присутні такі методики обліку витратних показників:

1. За інтерпретацією поняття «витрати»:

- облік за фактичною собівартістю або калькулювання за фактичною собівартістю дає змогу обчислити інтегральну фактичну собівартість згідно з

регуляторними вимогами чинного законодавства. Однак, цей метод містить суттєвий недолік: унеможлиблює реалізацію аналітичних процедур, контрольних функцій та планових заходів без інтеграції обсягових індикаторів. Також він призводить до деформації показників дохідності окремих продуктових категорій через інкорпорацію до собівартісної структури елементів витрат, що не мають безпосереднього зв'язку з виробничими процесами.

- облік за нормативною собівартістю - створює передумови для компаративного аналізу емпіричних та нормативних значень із подальшою діагностикою причинно-наслідкових зв'язків встановлених девіацій. Цей метод відзначається автономністю розрахункових операцій щодо витратних показників для кожної організаційної одиниці та кожного об'єкта витрат та забезпечує імплементацію дієвого контрольного механізму. Проте має слабку сторону в частині обґрунтування модифікацій усереднених величин, що негативно корелює з прецизійністю планування та ускладнює реалізацію контрольних функцій.

- стандарт-кост - базується на планових індикаторах, сформованих не на ретроспективних даних, а на прогностичних моделях. Вона передбачає диференційоване планування: для прямих змінних витрат – за номенклатурними позиціями, для інших категорій – за центрами відповідальності, а також включає параметричне планування цінових та кількісних вимірів. Ця система характеризується рядом конкурентних переваг: елімінує необхідність таксономії витрат; інкорпорує характеристики витратних елементів, що підвищує точність калькуляційних операцій; забезпечує поглиблену аргументацію планових показників.

2. За характером даних:

- дані для контролю;
- дані для оперативного контролю;
- дані для планування.

3. За об'єктами обліку:

- облік за видами витрат;
- облік за центрами витрат;

– облік, диференційований за базами роз-поділу витрат [3, с. 3]

При виборі оптимального методу обліку витрат необхідно враховувати комплекс взаємопов'язаних факторів, що забезпечують максимальну ефективність системи управління. До них належать тип виробництва (масове, серійне, індивідуальне), структура витрат (прямі, непрямі, змінні, постійні), сфера діяльності підприємства, рівень автоматизації та облікових технологій, інформаційні потреби менеджменту, цілі управління (стратегічні та оперативні), вимоги до калькулювання собівартості тощо. Вибір методу обліку витрат залежить від стратегічних та операційних цілей організації, оскільки різні підходи можуть краще відповідати різним цільовим орієнтирам компанії.

Галузева специфіка діяльності підприємства суттєво впливає на доцільність застосування певних методів обліку витрат та їх адаптацію до особливостей виробничих процесів. Масштаб бізнесу визначає складність та глибину впроваджуваних систем обліку витрат, оскільки для великих компаній доцільні більш комплексні методи, а для менших – спрощені підходи. Рівень розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури підприємства є критичним фактором при виборі методу обліку витрат, адже деякі сучасні методи потребують значної автоматизації та цифровізації процесів. Відповідність правовим та нормативним вимогам забезпечує легітимність та коректність обліку витрат відповідно до національних та міжнародних стандартів фінансової звітності. Ефективність методу обліку витрат визначається також його здатністю забезпечувати детальний аналіз, контроль та управління витратами на різних рівнях організаційної структури. Готовність персоналу до впровадження та використання обраного методу є важливим фактором, що визначає швидкість адаптації та результативність нової системи обліку витрат. Фінансова доцільність впровадження методу обліку витрат повинна оцінюватись з точки зору співвідношення витрат на його впровадження та підтримку до очікуваних економічних вигод від підвищення ефективності управління витратами.

Оптимальний метод обліку витрат має забезпечувати інтеграцію з іншими управлінськими системами підприємства для створення єдиного інформаційного простору прийняття обґрунтованих рішень.

В сучасній концепції контролінгу функції тісно пов'язані з його методами. Методи та інструменти контролінгу використовуються для надання управлінським цілям стійкого розвитку. До таких методів належать:

1.SWOT-аналіз - для визначення сильних та слабких сторін проекту підприємства, визначення його можливостей та можливих загроз.

2.PEST-аналіз - для визначення різноманітних аспектів (соціальних, технологічних, політичних, економічних) зовнішнього середовища.

3.GAP-аналіз - для розуміння чого фактично може досягти підприємство при незмінній політиці та визначає, що необхідно в ній змінити для бажаного розвитку.

4.ABS-аналіз - для класифікації ресурсів фірми залежно від їх значення.

Сюди належать також функціонально-вартісний, портфельний аналіз, аналіз сценаріїв, портфоліо та аналіз конкурентних переваг тощо.

Ці всі функції та методи є невід'ємною складовою контролінгу, який забезпечує контроль, аналіз, планування, інформаційне забезпечення, адаптивність, цілеспрямованість, стратегічну орієнтацію тощо для підприємства [14, с. 6].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Історія виникнення та основні показники ТОВ «Епіцентр К»

Група компаній «Епіцентр К» є безумовним лідером українського непродовольчого ритейлу з моменту свого заснування у 2003 році. Компанія володіє найбільшою в Україні мережею торговельних центрів, спеціалізуючись на товарах для будівництва, ремонту та облаштування житла. «Епіцентр К» успішно розвиває як традиційну роздрібну мережу, так і потужну онлайн-платформу [Epicentrk.ua](https://epicentrk.ua), забезпечуючи домінуючі позиції в сегменті DIY.

Корпоративна структура компанії має розподілену модель управління з головним офісом у Києві, до якого у 2021 році додався інноваційний IQ-офіс у місті Городок, куди було переміщено технічні та ІТ-підрозділи. Засновниками та ключовими власниками бізнесу є подружжя Олександр і Галина Гереги, а також Тетяна Суржик, які забезпечують керівництво групою компаній[8, с. 1].

Олександр Герега, окрім підприємницької діяльності, також відомий як народний депутат України, що входить до депутатської групи «За майбутнє». Завдяки ефективній бізнес-моделі та глибокому розумінню потреб українських споживачів, «Епіцентр К» продовжує зміцнювати свої лідерські позиції на ринку, успішно конкуруючи з усіма гравцями цього сегменту. Компанія постійно розширює асортимент товарів, включаючи будівельні матеріали, інструменти, товари для саду та городу, декор, меблі та побутову техніку. Розгалужена мережа гіпермаркетів «Епіцентр» представлена в усіх регіонах України, що забезпечує високу доступність товарів для кінцевих споживачів. Стратегія компанії орієнтована на комплексне задоволення потреб клієнтів у сфері облаштування житлового простору та присадибних ділянок.

Ми вказали кілька ключових операційних показників ТОВ «Епіцентр К» в табл. 2.1, яка систематизує основні характеристики діяльності компанії станом на 2023 рік.

Таблиця 2.1

Ключові показники мережі ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Значення	Од. виміру
Кількість торгових центрів	72	Од.
Загальна торгова площа	2,2	Млн. кв. м.
Кількість покупців щороку	80	Млн. осіб.
Сплачені податки та обов'язкові платежі (2023 р.)	7	Млрд. грн.
Асортимент найбільшого ТЦ	800	Тис. артикулів
Кількість співробітників у групі компаній	3800	Осіб
Кількість постачальників	7200	Од.
Товарообіг мережі (2023 р.)	84,4	Млрд. грн.
Кількість груп товарів	2440	Од.
Торгівельні марки	88	Од.
Автотранспорт у власності	1610	Од.
Ліцензії	845	Од.

Джерело: побудовано за [9; 26].

Таблиця включає такі категорії інформації:

- Інфраструктурні показники - кількість торгових центрів (72) та загальну торгову площу (2,2 млн. кв. м), що характеризує масштаб фізичної присутності компанії на ринку.
- Клієнтські показники - кількість покупців (80 млн. щороку), що демонструє охоплення аудиторії та популярність мережі серед споживачів.
- Фінансові показники - товарообіг (84,4 млрд. грн) та сплачені податки (7 млрд. грн), які відображають економічний вплив та фінансові результати діяльності.
- Операційні показники - кількість співробітників (38 000), постачальників (7 200), асортимент (800 тис. артикулів) та товарні групи (2 440), що характеризує складність та масштаб операційної діяльності.
- Маркетингово-логістичні та правові показники - кількість торговельних марок (88), автотранспорт у власності (1 610 одиниць) і кількість ліцензій (845), що свідчить про рівень вертикальної інтеграції, логістичні потужності та відповідність нормативно-правовим вимогам.

Витоки підприємницької діяльності, яка згодом трансформувалася у компанію «Епіцентр К», сягають 1994 року. Подружжя Герегів - Олександр та його дружина - започаткували дрібномасштабну комерційну діяльність з реалізації керамічної плитки, імпортованої з території Польщі. На початковому етапі дистрибуція товару здійснювалася через ринкові майданчики, а згодом було налагоджено постачання продукції до мережі невеликих спеціалізованих торговельних закладів. Після дворічного функціонування бізнесу було відкрито власну торговельну точку та засновано підприємство під назвою «Цермет АГС».

У 2000 році, компанія досягла значних успіхів, посівши другу позицію на ринку реалізації керамічної плитки, поступаючись лише компанії «Агромат» за обсягами продажів. Наступного року подружжя підприємців ініціювало розробку проектної документації щодо будівництва масштабного торговельного об'єкта, спеціалізованого на реалізації будівельних матеріалів.

Весна 2005 року ознаменувалася відкриттям другого гіпермаркету мережі в столиці України - місті Києві (26 березня). Того ж року, 3 грудня, відбулася інавгурація третього торговельного об'єкта формату гіпермаркет.

Важливою частиною в історії компанії став осінній період 2013 року, коли було здійснено придбання конкурентної мережі будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія». Наприкінці 2014 року (грудень) у Києві було введено в експлуатацію найбільший у мережі торговельний об'єкт загальною площею 105 000 квадратних метрів.

Вересень 2015 року відзначився встановленням партнерських відносин компанії «Епіцентр» з міжнародною мережею спортивних товарів Intersport, що було формалізовано підписанням відповідної угоди. У серпні 2016 року керівництво компанії прийняло рішення про диверсифікацію каналів збуту шляхом запуску електронної комерції – онлайн-магазину 27.ua. Того ж року було реалізовано стратегію вертикальної інтеграції через придбання контрольного пакету акцій (80%) агропромислового холдингу «Вінницька агро-промислова група».

Упродовж 2017 року мережа розширила свою географічну присутність, відкривши гіпермаркети у місті Дубно та місті Умань.

2018 року, мережа «Епіцентр» консолідувала 46 будівельних гіпермаркетів на території України із сукупною торговельною площею понад 1 мільйон квадратних метрів. Найбільша концентрація торговельних об'єктів спостерігалася у Києві (8 гіпермаркетів), а також у Харкові та Львові (по 3 гіпермаркети в кожному місті).

Липень 2019 року став знаковим у контексті вертикальної інтеграції компанії - було введено в експлуатацію виробничі потужності з виготовлення плитки у населеному пункті Калинівка, Київської області. Проектна продуктивність підприємства була розрахована на 12-15 мільйонів квадратних метрів продукції на рік. Перша черга виробництва передбачала випуск 6 мільйонів квадратних метрів плитки щорічно. Технологічне оснащення заводу здійснювалося італійською компанією SACMI, яка, відповідно до контрактних зобов'язань, також відкрила своє представництво та сервісний центр на території України.

Наприкінці 2020 року, 26 грудня, відбулося розширення мережі в місті Запоріжжя шляхом відкриття другого гіпермаркету «Епіцентр К».

25 грудня 2021 року було введено в експлуатацію другий торговельний об'єкт мережі «Епіцентр К» у місті Херсон [10, с. 1].

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» побудована на рис 2.1 за принципами лінійно-функціональної моделі управління, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності в межах корпоративної ієрархії. Компанія функціонує як інтегральний елемент групи компаній «Епіцентр», зберігаючи при цьому власну управлінську автономію.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складене автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Характерною особливістю кадрового розподілу є концентрація основної частини персоналу в департаменті продажів, що відображає специфіку роздрібної торгівлі та підкреслює клієнтоорієнтований характер бізнес-моделі компанії. Така структура дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства важливо проаналізувати відносні фінансові коефіцієнти, що характеризують різні аспекти функціонування підприємства. Зокрема, аналіз фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності дозволяє отримати цілісне уявлення про стабільність, ефективність управління ресурсами та здатність підприємства генерувати прибуток.

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт фінансового ризику	1,41	1,46	1,54
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,48	0,48
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,16	0,13	0,15

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» 2022-2024 рр.

Упродовж аналізованого періоду коефіцієнт фінансового ризику поступово зростав (з 1,41 до 1,54), що свідчить про підвищення частки позикового капіталу в структурі фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості знижується, вказуючи на ослаблення позицій власного капіталу. Водночас структура довгострокових вкладень залишається стабільною. Це свідчить про помірне фінансове навантаження, однак підприємству варто уникати подальшого зростання боргової залежності.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності ТОВ «Епіцентр К»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт оборотності активів	1,01	1,05	1,04
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,26	2,54	2,60
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	43	45	25
Період обороту запасів (днів)	125	113	160
Операційний цикл (днів)	168	158	185
Фінансовий цикл (днів)	18	23	44

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» 2022-2024 рр.

ТОВ «Епіцентр К» демонструє загалом стабільну оборотність активів і власного капіталу, що підтверджує достатню ефективність використання ресурсів. Значне скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості у 2024 році (з 45 до 25 днів) позитивно впливає на ліквідність. Проте одночасне збільшення періоду обороту запасів до 160 днів призвело до подовження фінансового циклу до 44 днів, що може обмежити гнучкість у фінансуванні операційної діяльності.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «Епіцентр К»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Рентабельність продажу (валова)	32,65%	30,07%	30,19%
Рентабельність продажу (операційна)	9,84%	7,41%	5,53%
Рентабельність продажу (чиста)	4,53%	4,43%	2,90%
Рентабельність активів (ROA)	4,28%	4,63%	3,02%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	10,28%	11,31%	7,56%

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» 2022-2024 рр.

Усі ключові показники рентабельності з 2022 по 2024 роки демонструють поступове зниження. Зокрема, валова рентабельність впала з 32,65% до 30,13%, чиста – з 4,53% до 2,93%, а рентабельність активів та власного капіталу зменшилися майже вдвічі. Це свідчить про зменшення ефективності діяльності підприємства, зниження прибутку на вкладений капітал і потребу в перегляді витратної частини та стратегії формування доходів.

2.2. Фінансова звітність та аналіз сфери контролінгу на підприємстві «Епіцентр К»

Рациональне управління витратами підприємства у період, коли виникають кризові події в економіці є досить актуальним. Основною метою діяльності підприємства є максимізація прибутку та мінімізація витрат. Обрана політика управління витратами впливає на створення найвищого ефекту з мінімальними затратами матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Аналіз витрат ТОВ «Епіцентр К» наведено в таблиці 2.1.

На сьогодні, найбільшу актуальність для вивчення має система управління витратами, яка дає змогу аналізувати та раціоналізувати витрати в будь-який момент здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності [22, с. 3].

Таблиця 2.5

Аналіз витрат ТОВ «Епіцентр К»

Вид витрат	2024 рік (тис. грн.)	2023 рік (тис. грн.)	2022 рік (тис. грн.)	Зміна 2024-2022 (%)
Собівартість реалізації	50 367 180	48 362 177	38 561 917	+30,6
Витрати на збут	11 981 814	14 170 466	11 074 415	+8,2
Адміністративні витрати	1 501 975	1 331 976	1 108 346	+35,5
Інші операційні витрати	967 342	876 324	1 341 964	-27,9

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» 2022-2024 рр.

Аналіз витрат ТОВ «Епіцентр К» за трирічний період демонструє складну картину адаптації бізнесу до кризових умов. Найбільш вражаючою тенденцією є прискорене зростання собівартості реалізації, яка збільшилась з 38.6 млрд грн у

2022 році до 50.4 млрд грн у 2024 році, що становить зростання на 30.6%. Особливо тривожним є факт прискорення цього зростання у 2024 році порівняно з 2023 роком, що може свідчити про посилення інфляційних процесів, зростання цін на енергоносії внаслідок війни, порушення традиційних ланцюгів постачання та необхідність пошуку альтернативних, часто дорожчих, постачальників.

Динаміка витрат на збут демонструє цікаву закономірність: після різкого зростання на 28% у 2023 році компанія суттєво скоротила ці витрати на 8.2% у 2024 році. Це зростання у 2023 році могло бути пов'язане з необхідністю активної маркетингової підтримки в умовах початку війни, коли споживчі звички кардинально змінювались, а також з переорієнтацією на нові ринки та канали збуту. Подальше скорочення у 2024 році свідчить про успішну адаптацію та оптимізацію маркетингових стратегій, можливо, через перехід на більш ефективні цифрові канали комунікації або концентрацію зусиль на найбільш прибуткових сегментах.

Адміністративні витрати демонструють найбільш стабільне зростання серед усіх категорій, збільшившись на 35.5% за весь період. Це може бути результатом інвестицій у цифрову трансформацію, посилення системи внутрішнього контролю в умовах підвищених ризиків, створення резервних офісів та систем управління, а також підвищення заробітних плат для утримання ключових співробітників в умовах мобілізації та еміграції.

Категорія інших операційних витрат показує найбільшу волатильність, що типово для кризових періодів. Різке скорочення у 2023 році на 34.7% могло бути результатом жорсткої політики економії, скасування необов'язкових проектів та оптимізації непрофільних витрат. Подальше зростання на 10.4% у 2024 році може свідчити про поступове відновлення інвестиційної активності або появу нових специфічних витрат, пов'язаних з воєнним станом.

Загальна картина витрат компанії свідчить про складний процес адаптації до воєнних умов. Основними факторами, що впливають на зростання витрат, є порушення логістичних маршрутів, що змушує шукати альтернативні, часто дорожчі способи доставки товарів, значне зростання цін на енергоносії та

комунальні послуги, необхідність забезпечення безпеки співробітників та об'єктів інфраструктури, а також інфляційні процеси, посилені військовими діями та економічними санкціями.

У контексті оцінки ринкових позицій та фінансової динаміки ТОВ «Епіцентр К» доцільно проаналізувати основні показники ефективності компанії за останні три роки. Такі дані дозволяють оцінити стабільність, конкурентоспроможність і рівень домінування підприємства як на загальному ринку, так і в межах окремих сегментів.

Нижче наведено таблицю, що містить ключові фінансові індикатори ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 роки:

Таблиця 2.6

Ринковий скоринг

Фінансовий індикатор	2022	2023	2024
Частка у секторі	1,36%	1,38%	1,36%
Частка ринку	26,60%	26,36%	24,38%
Частка на субринку	92,16%	92,49%	91,60%
Місце компанії в секторі	5	3	3
Місце компанії на ринку	1	1	1
Місце компанії на субринку	1	1	1

Джерело: побудовано за [26].

Упродовж 2022–2024 років компанія демонструє стабільно високі позиції на ринку, зберігаючи 1 місце як на загальному ринку, так і в межах субринку. Частка ринку залишається високою — хоч і спостерігається незначне зниження з 26,60% у 2022 році до 24,38% у 2024 році, компанія продовжує домінувати серед конкурентів.

Частка на субринку знизилась з 92,16% у 2022 році до 91,60% у 2024 році, однак компанія продовжує утримувати абсолютне лідерство в цій категорії.

Особливо варто відзначити покращення місця компанії в секторі: з 5-го місця у 2022 році компанія піднялася до 3-го у 2024 році, що свідчить про покращення конкурентоспроможності в межах відповідного сектора діяльності.

Існує кілька форм контролінгу, що відрізняються в залежності від характеру ведення підприємницької діяльності. Серед них можна виділити контролінг маркетингової стратегії, фінансовий контролінг, інвестиційний контролінг тощо.

Прибутковість підприємства прямо залежить від організації та стратегії використання його ресурсів, особливо фінансових, що забезпечує безпосередньо фінансовий контролінг.

До основних завдань фінансового контролінгу відносимо:

- Допомога у стабілізації розвитку бізнесу, використовуючи певні фінансові інструменти;
- Максимізація прибутку підприємства;
- Мінімізація фінансових ризиків на підприємстві.

До основних функцій фінансового контролінгу відносимо:

- впровадження фінансової стратегії підприємства;
- планування бюджету підприємства;
- контроль внутрішньої діяльності підприємства та консультування [17, с. 1].

Фінансовий контролінг є складовою фінансового управління, здійснюється в межах фінансової стратегії суб'єкта господарювання та спрямований на забезпечення надійності та результативності фінансової діяльності, стабільності фінансового стану, а також на мінімізацію фінансових ризиків промислових підприємств [15, с. 2].

Застосування системи фінансового контролінгу є новим напрямом у системі управління стійким розвитком підприємства як функціонально відокремленого напрямку фінансової роботи, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції менеджменту, управління формуванням, використанням і розподілом його фінансових ресурсів, фінансових результатів та рухом грошових коштів, що забезпечує прийняття раціональних оперативних і стратегічних рішень [16, с. 1].

Фінансова звітність - це систематично підготовлена та представлена інформація про фінансовий стан та результати діяльності підприємства протягом певного періоду.

Ефективність управління розвитком підприємства значною мірою залежить від достовірного, повного, своєчасного та доречного інформаційного забезпечення, важливим джерелом якого є звітність [11, с. 5].

1. Метою ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства.

2. Бухгалтерський облік є обов'язковим видом обліку, який ведеться підприємством. Фінансова, податкова, статистична та інші види звітності, що використовують грошовий вимірник, ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку [12, с. 1].

Закон Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні поширюється на всіх юридичних осіб, створених відповідно до законодавства України, незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності, на представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності (далі - підприємства), які зобов'язані вести бухгалтерський облік та подавати фінансову звітність, а також на операції з виконання державного та місцевих бюджетів і складання фінансової звітності про виконання бюджетів з урахуванням бюджетного законодавства. [13, с. 1]

Контролінг на основі фінансової звітності відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності діяльності компанії. У цілому, контролінг на основі фінансової звітності допомагає підприємству здійснювати ефективне фінансове управління, приймати обґрунтовані рішення та досягати стратегічних цілей.

Основні принципи контролінгу включають аналіз фінансових показників, планування, контроль та аналіз результатів.

- Аналіз фінансових показників: Контролінг використовує фінансову звітність для аналізу фінансових показників підприємства, таких як прибуток, витрати, оборотність активів.
- Планування: Контролінг сприяє розробці фінансових планів та бюджетів на основі проаналізованих фінансових даних.
- Контроль: Контролінг включає в себе систему контролю за фінансовою діяльністю підприємства, виявлення відхилень від запланованих результатів та впровадження заходів для їх коригування.

- Аналіз результатів: Контролінг проводить постійний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, щоб оцінити прийняті рішення та стратегії, прийнятих керівництвом, і забезпечити відповідність до стратегічних цілей.

Фінансова звітність для контролінгу - це інформація, яка складається з різних фінансових звітів та аналітичних даних, які використовуються для внутрішнього користування управлінцями та контролерами компанії. Вона допомагає контролерам аналізувати фінансові показники, проводити оцінку та ефективності управління.

Впровадження системи контролінгу на підприємствах дозволить:

- Досягти певного рівня оптимізації управління;
- Зміцнити і реально оцінити ресурси й потенціал підприємства;
- Дослідити ідеї конкурентних підприємств;
- Здійснювати оперативний аналіз отриманої інформації;
- Використовувати інновації;
- Зорієнтувати свою діяльність на перспективу [19, с. 57].

Фінансовий звіт підприємства ТОВ «Епіцентр К» є важливим для оцінки його фінансового стану та результатів діяльності протягом певного періоду, а також аналізу сфери контролінгу (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.7

Основні фінансові показники підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Назва рядка	За 2024 рік, тис. грн	За 2023 рік, тис. грн	За 2022 рік, тис. грн	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	У %
Чистий дохід від реал. продукції	71567306	69151489	57603192	13964114	24,24
Валовий: прибуток	21200126	20789312	19041275	2158851	11,34
Інші операційні доходи	1280143	715465	538470	741673	137,74
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6600541	5126011	6055020	545521	9,01

Джерело: складено і розраховано за даними звітності підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» 2022-2024 рр.

За період з 2022 року до 2024 року спостерігається стабільний позитивний тренд розвитку ТОВ «Епіцентр К» (рис. 2.1), що відображається у динаміці чистого доходу від реалізації продукції. Збільшення чистого доходу на 13 964 114 тис. гривень при зростанні відносного показника на 24,24% свідчить про високу ефективність системи фінансового управління підприємства та вдалу стратегію.

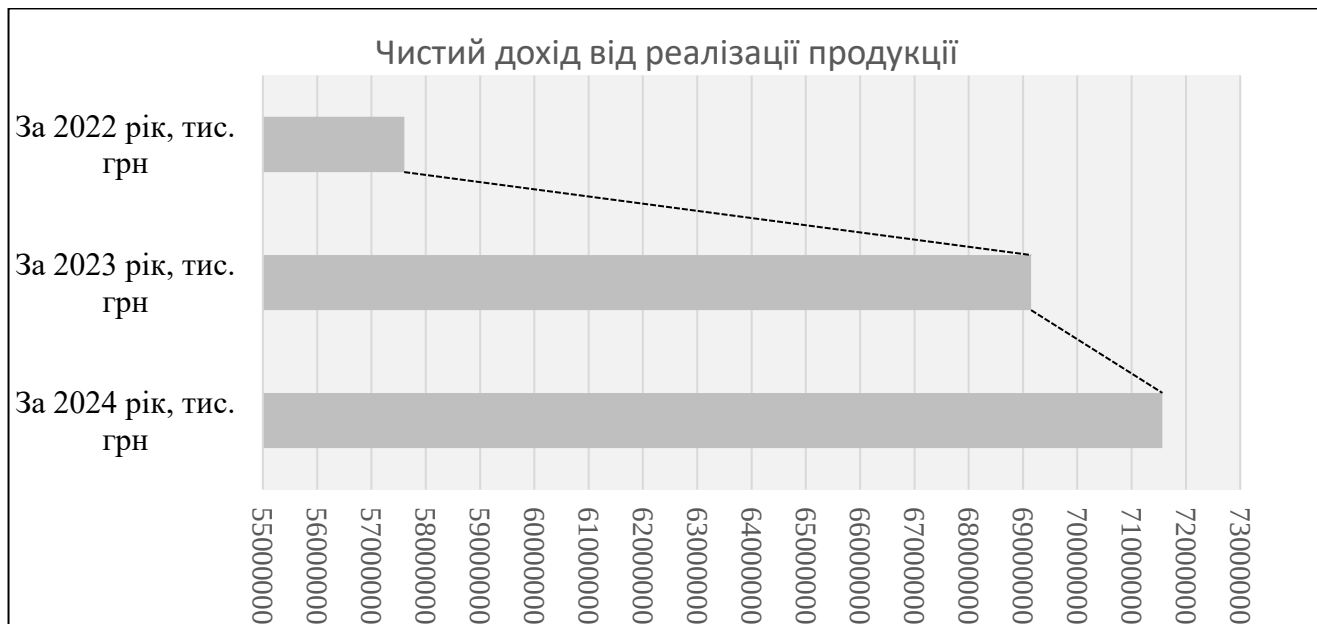


Рис. 2.2 Динаміка показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» 2022-2024 рр.

Джерело: власні дослідження на основі даних звітності підприємства

Особливо важливим є те, що темпи зростання чистого доходу залишаються стабільними навіть у складних економічних умовах, що свідчить про здатність менеджменту компанії адаптуватись до мінливих зовнішніх факторів. Контролінг на підприємстві забезпечив успішну оптимізацію бізнес-процесів та раціональне використання наявних ресурсів, що дозволило не тільки утримати ринкові позиції, але й суттєво їх покращити.

Варто відзначити, що найбільш інтенсивне зростання чистого доходу відбулося між 2022 та 2023 роками, що може свідчити про впровадження нових стратегічних ініціатив у цей період. Подальше зростання показника у 2024 році демонструє, що компанія продовжує нарощувати свою присутність на ринку та підвищувати операційну ефективність.

Такі фінансові результати підтверджують правильність обраної стратегії розвитку та вказують на високий потенціал подальшого зростання компанії. Стабільне збільшення чистого доходу також створює міцну фінансову базу для можливих інвестицій у розширення діяльності та модернізацію існуючих активів у майбутньому.

1. Показник валового прибутку ТОВ «Епіцентр К» демонструє позитивну динаміку протягом аналізованого періоду. У 2022 році він становив 19 041 275 тис. грн, у 2023 році зріс до 20 789 312 тис. грн, а в 2024 році досяг 21 200 126 тис. грн. Абсолютне відхилення 2024 року порівняно з 2022 роком складає 2 158 851 тис. грн, що відповідає приросту на 11,34%. Зростання валового прибутку є меншим за темпи зростання чистого доходу та собівартості, що свідчить про зниження валової рентабельності продажів.

Це може бути пов'язане з посиленням конкуренції на ринку, змінами в структурі продажів або зростанням вартості сировини та матеріалів. Підприємству доцільно звернути увагу на структуру витрат та вжити заходів для забезпечення випереджаючого темпу зростання валового прибутку порівняно з темпом зростання собівартості.

2. Протягом періоду з 2022 року до 2024 року сфера контролінгу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» продемонструвала значне покращення в управлінні операційними доходами. Збільшення інших операційних доходів на 741 673 тис. гривень, що становить 137,74%, свідчить про успішне впровадження стратегій контролінгу та ефективне управління додатковими джерелами доходів на підприємстві.

Особливо вражаючим є той факт, що темп зростання інших операційних доходів (137,74%) значно перевищує темп зростання чистого доходу від реалізації (24,24%), що вказує на диверсифікацію джерел надходжень. Таке суттєве зростання може бути результатом впровадження додаткових послуг, оптимізації використання активів підприємства, реалізації непрофільних активів або отримання доходів від операційної оренди. Позитивна динаміка інших операційних доходів свідчить про високу адаптивність підприємства до ринкових

умов та вміння керівництва знаходити додаткові джерела доходу поза основною діяльністю.

3. Протягом періоду з 2022 року до 2024 року сфера контролінгу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» відіграла ключову роль у підвищенні фінансового результату від операційної діяльності. Зростання прибутку від операційної діяльності на 545 521 тис. гривень, що становить 9,01%, свідчить про ефективне управління та контроль над операційними процесами.

Хоча в абсолютному вираженні фінансовий результат від операційної діяльності зріс з 6 055 020 тис. грн у 2022 році до 6 600 541 тис. грн у 2024 році, варто відзначити уповільнення темпів зростання цього показника порівняно з темпами зростання чистого доходу (24,24%) та собівартості (30,61%). Така динаміка вказує на певні резерви підвищення операційної ефективності.

Контролінг допоміг ідентифікувати ключові напрямки для оптимізації бізнес-процесів, що відображається в суттєвому зниженні інших операційних витрат (-27,92%) та помірному зростанні витрат на збут (8,19%). Особливо успішним виявилось управління іншими операційними доходами, які зросли на 137,74%, що свідчить про диверсифікацію джерел надходжень та ефективне використання додаткових можливостей отримання доходу.

Водночас, значне зростання адміністративних витрат (35,51%) свідчить про необхідність посилення контролю над цією категорією витрат. Система контролінгу має зосередити увагу на детальному аналізі структури адміністративних витрат та пошуку можливостей їх оптимізації для забезпечення подальшого зростання ефективності операційної діяльності підприємства.

Загалом, позитивна динаміка фінансового результату від операційної діяльності підтверджує ефективність системи контролінгу та її здатність адаптуватися до змінних ринкових умов, забезпечуючи стабільне зростання прибутковості підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Контролінг у системі управління підприємством має вдало поєднувати комунікаційні засоби, програмні продукти, вміння та навички контролерів. Доцільність запровадження системи контролінгу на підприємствах зумовлена

складністю, неоднозначністю, швидкою змінністю та непередбачуваністю зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування у сучасних умовах, що вимагає швидкої та якісної адаптації. [21, с. 3].

Для такого підприємства, як ТОВ «Епіцентр К», фінансовий контролінг є дієвою координуючою системою, 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. Водночас фінансовий контролінг можна інтерпретувати як систему інформації, координації всіх підсистем управління, що передбачає використання методів і процедур із бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності зорієнтовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і збільшення вартості підприємства [20, с. 4].

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМАТИКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

Сучасні умови економіки та розвиток ринкових відносин вимагають від підприємств більш глибокого аналізу змін, що відбуваються, та розробки стратегій розвитку та адаптації.

Функціонування підприємств у системі інформаційної інноваційно-орієнтованої економіки робить управління бізнесом значно складнішим і скорочує час на вибір оптимальних управлінських рішень. Тому для менеджерів важливо мати доступ до достовірної інформації для прийняття правильних рішень.

Управління економічною безпекою підприємства ТОВ «Епіцентр К» визнається ключовим фактором для забезпечення його антикризової стійкості. Удосконалення фінансового контролінгу допоможе забезпечити вчасну та обґрунтовану оцінку фінансового стану підприємства та оперативно приймати ефективні управлінські рішення для оптимального використання фінансових ресурсів.

Впровадження служб антикризового контролінгу в організаційну структуру підприємства залишається малодослідженим процесом через обмежений практичний досвід та теоретичні розробки.

На ТОВ «Епіцентр К» функціонує система контролінгу, яка відіграє важливу роль у підтримці ефективного управління великою мережею торгових об'єктів. Контролінг у компанії зорієнтований на стратегічне й оперативне планування, бюджетування, контроль за виконанням планових показників та аналіз ефективності діяльності. Система охоплює такі ключові напрями: фінансовий контролінг, товарний контролінг (зокрема контроль за асортиментом і товарними залишками), управління витратами, а також контроль логістичних процесів.

Для збору, обробки та аналізу інформації використовуються спеціалізовані програмні засоби (ERP-системи), проте рівень автоматизації залишається нерівномірним.

Контролінгова функція інтегрована у діяльність фінансового та аналітичного департаментів, однак значна частина аналітичних операцій виконується вручну або з використанням базових офісних програм, що знижує загальну оперативність і точність прийняття рішень. У таблиці 3.1 представлено труднощі впровадження контролінгу на підприємстві, які були нами виявлені.

Таблиця 3.1

Проблеми контролінгу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Проблема	Вплив
Недостатня автоматизація процесів	Відсутність чи несуттєва автоматизація збору та аналізу даних може призвести до затримок у внесенні змін в стратегічне планування та прийнятті управлінських рішень.
Недостатня відкритість та доступність інформації	Якщо інформація про фінансові та операційні показники недостатньо доступна або неповна, це може ускладнити аналіз ситуації та прийняття рішень.
Неефективне використання ключових показників ефективності	Якщо не визначені чіткі KPI для вимірювання продуктивності та результативності, це може призвести до недооцінки або неправильної оцінки ефективності діяльності підприємства.
Недостатня кваліфікація персоналу	Відсутність спеціалістів з контролінгу або недостатня кваліфікація з цієї галузі може ускладнити процеси аналізу та планування.
Недостатня інтеграція між відділами та підрозділами	Якщо інформація не передається ефективно між різними відділами та підрозділами підприємства, це може призвести до дублювання роботи або недостатньої координації.
Недостатня увага до стратегічного планування	Якщо підприємство не приділяє достатньо уваги стратегічному плануванню, це може призвести до втрати конкурентної переваги та неефективного використання ресурсів.

Джерело: складене на основі власних спостережень.

Для вирішення цих проблем у системі контролінгу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» доцільно впровадити сучасні ERP-системи для автоматизації збору та аналізу даних, створити внутрішній інформаційний портал або «дашборди» для забезпечення прозорості й доступності інформації, запровадити систему KPI, пов'язану зі стратегічними цілями підприємства, організувати навчання персоналу з питань контролінгу, покращити інтеграцію між підрозділами шляхом впровадження цифрових платформ для комунікації, а також сформувати функцію стратегічного контролінгу для довгострокового аналізу та планування.

Організація контролінгу на підприємстві також залежить від його правової форми, масштабів діяльності та організаційної структури. Зазвичай великі та середні підприємства, що шукають нові джерела ресурсів, мають потребу у системі контролінгу. Українські малі підприємства можуть розглядати контролінг як сервісну обслуговуючу функцію.

В умовах нестабільності економіки контролінг стає важливим інструментом антикризового управління, допомагаючи забезпечити стабільність та довгострокові перспективи підприємства.

Система фінансового контролінгу, зокрема, має перспективу займати ключове місце в управлінні підприємством, забезпечуючи реалізацію стратегічного потенціалу діяльності та досягнення поточних цілей.

Також формування ефективної системи управління персоналом є однією з найбільших проблем сучасного менеджменту. Працівники є цінним ресурсом, який забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Звідси виникає необхідність турботи про склад та розвиток персоналу. У той же час щодо визначення ефективності системи управління персоналом важко знайти універсальні рішення, оскільки її доцільно оцінювати насамперед щодо конкретного підприємства.

Ефективність управління персоналом пов'язана з наданням повної та своєчасної інформації про стан людських ресурсів, їх динаміку, кваліфікацію, ділову активність. Саме тому пріоритетним напрямком контролінгу є контролінг персоналу, структурно і функціонально вбудований у загальну систему управління підприємством [23, с. 3].

Однак слід відзначити, що натеper упровадження контролінгу персоналу в практичну діяльність не має достатнього розповсюдження через методологічну невизначеність його сутності та обмежену характеристику переваг та наслідків його застосування на промисловому підприємстві [23, с. 4].

Проблематика контролінгу працівників на підприємстві може включати в себе кілька аспектів, які можуть ускладнити ефективне управління та досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 3.2

**Основні проблеми у сфері контролінгу працівників на підприємстві ТОВ
«Епіцентр К»**

Проблема	Вплив на систему контролінгу
Недостатня автоматизація та системи контролю	Недостатня розвинутість систем контролю та відстеження може призвести до недостатнього моніторингу діяльності працівників і втрати контролю над ключовими процесами.
Відсутність чітких метрик та критеріїв успіху	Відсутність чітких метрик та критеріїв успіху може ускладнити оцінку продуктивності та ефективності працівників, що може призвести до неефективного розподілу ресурсів та планування.
Недостатня кваліфікація та навички персоналу	Недостатня кваліфікація та навички персоналу у сфері контролінгу можуть перешкоджати правильному збору та аналізу даних, а також визначенню стратегічних напрямків розвитку.
Недостатня комунікація та взаємодія між відділами	Відсутність ефективної комунікації та взаємодії між відділами може ускладнити обмін інформацією та спричинити непорозуміння, що може призвести до неправильних управлінських рішень.
Недостатність ресурсів для впровадження контролінгу	Відсутність достатніх фінансових та людських ресурсів для впровадження системи контролю може стати перешкодою в удосконаленні контролінгу та досягненні стратегічних цілей.

Джерело: складене на основі власних спостережень.

З нашої точки зору, впровадження системи контролінгу у формі антикризового управління може стати важливим кроком для підприємств, особливо в умовах нестабільності та кризових ситуацій. Вона дозволить підприємствам активно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, запобігати потенційним кризам і ефективно управляти фінансовими ресурсами. Крім того, система контролінгу може сприяти вдосконаленню стратегічного управління, забезпечуючи підприємствам необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень. Такий підхід може стати важливим елементом у реалізації стратегічних цілей та забезпеченні стійкого розвитку підприємства в умовах складної економічної ситуації.

Удосконалення контролінгу працівників на підприємстві є важливим етапом для забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Це може включати в себе вдосконалення системи внутрішнього контролю, навчання

та підготовку персоналу з питань контролінгу, впровадження інноваційних методів та технологій для збору та аналізу даних, а також створення механізмів звітності та моніторингу результативності.

Проте реалізація контролінгу має бути узгоджена із обліковою політикою підприємства, системою управлінської звітності, закріпленням функціонального аспекту системи управління конкурентоспроможністю, процесами стратегічного планування та реалізацією стратегічних напрямків. Ефективний контролінг дозволяє вирішувати актуальні проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю, покращити прогнозованість функціонування підприємства та його підрозділів, стати методологічним та інформаційним базисом ринкової політики підприємства [24, с. 8].

Удосконалення контролінгу може також передбачати впровадження системи автоматизованого контролю, що дозволить ефективно відстежувати ключові показники діяльності підприємства та швидко реагувати на зміни. Крім того, важливим аспектом є забезпечення взаємодії між різними відділами та підрозділами підприємства для забезпечення єдиної стратегії контролю та управління.

Для вирішення проблем пов'язаних з системою контролінгу працівників на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» можуть бути вжиті заходи, такі як вдосконалення систем автоматизації та впровадження сучасних технологій, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення комунікації та взаємодії між відділами, а також забезпечення необхідних ресурсів для впровадження контролінгу.

Навчання та розвиток персоналу в галузі контролінгу також може забезпечити зростання ефективності управління. Працівники повинні мати не лише технічні навички з аналізу даних та використання відповідного програмного забезпечення, але й зрозуміти стратегічні цілі підприємства та вміти адаптувати контролінгові методи до конкретних умов і потреб бізнесу.

Аналіз науковців дозволяє зробити висновок, що відсутня система показників, які всебічно визначають рівень ефективності окремих функцій контролінгу персоналу.

Пропонується методика яка включає такі етапи:

1. Впровадження змістовної шкали рейтингу кожного показника, його характеристик (табл. 3.2). Даний підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан виконання функцій контролінгу, а й виявити проблемні ділянки, спрогнозувати наслідки неефективності, а також визначити напрями покращення.

Таблиця 3.3

Рейтингова шкала оцінки працівника

Оцінка	Критерії	Наслідки/Рекомендації
Відмінно	Повне виконання всіх завдань. Активний підхід до виявлення проблем. Ініціативність у пропозиціях покращень. Високий рівень аналітичних навичок. Своєчасність подання звітності.	Працівник є взірцем для інших. Рекомендується залучення до навчання колег та участь у стратегічних проектах.
Добре	Виконання основних завдань на високому рівні. Періодичні ініціативи щодо покращень. Гарні аналітичні здібності. Своєчасність подання звітності >85%. Мінімальні помилки в роботі.	Стабільна робота. Потребує мотивації для досягнення відмінного рівня. Можливе делегування додаткових повноважень.
Задовільно	Виконання базових функцій. Робота за стандартними процедурами. Періодичні затримки у звітності. Своєчасність подання звітності >70%. Помилки, що не впливають критично на результат.	Потребує додаткового навчання та підтримки. Необхідний регулярний моніторинг результатів роботи.
Незадовільно	Неповне виконання основних функцій. Регулярні затримки у роботі. Своєчасність подання звітності >50%. Помилки, що впливають на якість аналізу. Потреба в постійному контролі.	Критичний стан. Потрібен план покращення роботи, додаткове навчання, можливо перегляд посадових обов'язків.
Неприйнятно	Систематичне невиконання завдань. Своєчасність подання звітності <50%. Критичні помилки в аналізі. Відсутність розуміння функцій контролінгу. Негативний вплив на роботу підрозділу.	Неприйнятний рівень роботи. Розгляд питання про відповідність займаній посаді, термінові заходи з підвищення кваліфікації.

Джерело: складене на основі власних спостережень.

2. Розрахунок рівня ефективності (результативності) за кожним критерієм, потім в цілому за аналізованою функцією;

3. Аналіз даних, що характеризують управління персоналом, зокрема показників рівня залученості, продуктивності праці, результатів оцінювання працівників, ефективності навчання, тривалості закриття вакансій і виконання встановлених KPI, що дозволяє об'єктивно визначити результативність контролінгових функцій у сфері управління людськими ресурсами.

Вище зазначена методика дозволяє виявити слабкі (критичні) точки управління людськими ресурсами (методична вимога контролінгу персоналу), встановити рейтинги з точки зору економічних ефектів для організації, необхідну послідовність усунення вузьких місць, можливість вирішення особистих конфліктів, поліпшення соціального клімату та інших пріоритетів [23, с.10].

Таким чином, у процесі реалізації всіх етапів контролінгу важливим є використання таких інструментів:

1. Формування «справедливої вартості» суб'єкта господарювання;
2. Бюджетування діяльності підприємства як її етапів, так і всієї діяльності загалом;
3. Використання системи збалансованих показників;
4. Отримання, опрацювання, передавання, зберігання та відображення інформації для прийняття ефективних управлінських рішень засобами бухгалтерського обліку;
5. Контроль ефективністю процесів соціально відповідальної діяльності [25, с. 5].

Удосконалення контролінгу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» може бути ключовим для підвищення ефективності його управління та досягнення стратегічних цілей. Ми знайшли можливі шляхи удосконалення:

1. Автоматизація процесів збору та аналізу даних: Автоматизація процесів збору та аналізу даних шляхом впровадження спеціалізованих програмних засобів, таких як SAP, BAS ERP, Microsoft Power BI або Tableau. Ці системи дозволяють автоматично збирати, обробляти та візуалізувати фінансову й операційну інформацію в режимі реального часу. Завдяки цьому зменшуються

ризика помилок, підвищується оперативність і точність аналітики, що, у свою чергу, дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

2. Розробка ключових показників ефективності (KPI): Розробка конкретних ключових показників ефективності (KPI) для окремих підрозділів. Наприклад, для виробництва - показники якості продукції, рівень відходів, виконання плану випуску; для відділу продажу - обсяг реалізації, рівень задоволеності клієнтів, частка повторних покупок; для фінансового відділу - рентабельність, обіг коштів, дотримання бюджету. Це дозволить здійснювати цільовий моніторинг ефективності роботи, оперативно реагувати на відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

3. Посилення фінансового контролю: Запровадження більш жорстких процедур фінансового контролю, включаючи аудит та регулярний аналіз фінансової звітності, допоможе уникнути ризиків та забезпечить фінансову стабільність.

4. Навчання та розвиток персоналу: Один із шляхів удосконалення контролінгу - це інвестування в навчання персоналу: організація внутрішніх або зовнішніх тренінгів і курсів за участі фахівців чи профільних навчальних центрів. Це дозволить сформувати власний кадровий резерв кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно виконувати функції контролінгу.

5. Створення центру аналітики та стратегічного планування: Утворення спеціалізованого підрозділу з аналітики та стратегічного планування допоможе забезпечити систематичний аналіз ринкових тенденцій та конкурентного середовища.

6. Впровадження інноваційних методів та технологій: Використання передових методів та технологій, таких як Big Data аналітика, штучний інтелект та інші, може забезпечити більш точний та комплексний аналіз даних для прийняття управлінських рішень.

Ці заходи допоможуть підприємству ТОВ «Епіцентр К» збільшити ефективність контролінгу та досягти більшого рівня успішності в своїй діяльності.

Усунення складнощів з контролінгу на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» є надзвичайно важливим у довгостроковій перспективі. Це дозволить підприємству покращити ефективність управління ресурсами, збільшити конкурентоспроможність на ринку, підвищити довіру інвесторів та партнерів, зменшити ризики та витрати, а також покращити стратегічне планування. Усунення проблем з контролінгу допоможе підприємству бути більш гнучким, реагувати на зміни у ринкових умовах та забезпечити стабільний та успішний розвиток у майбутньому.

Також усунення складнощів сприятиме покращенню внутрішнього середовища організації. Це сприятиме збільшенню мотивації та задоволеності працівників, їхній більшій відповідальності та залученості до роботи. Крім того, це сприятиме покращенню репутації компанії як надійного та професійного партнера як для клієнтів, так і для постачальників. В цілому, усунення проблем з контролінгом стане важливим кроком для забезпечення стабільного та успішного розвитку підприємства у майбутньому.

Удосконалення та усунення проблем контролінгу можуть мати значний позитивний вплив на підприємство ТОВ «Епіцентр К». Ми виявили декілька важливих аспектів цього:

1. Покращення ефективності управління ресурсами: Завдяки удосконаленому контролінгу підприємство зможе краще контролювати та оптимізувати використання своїх фінансових, людських та матеріальних ресурсів.

2. Підвищення конкурентоспроможності: Завдяки аналізу даних та вчасному прийняттю управлінських рішень підприємство може бути більш гнучким та реагувати на зміни на ринку швидше, що сприятиме зміцненню його позицій та збільшенню конкурентоспроможності.

3. Покращення стратегічного планування: Удосконалення контролінгу дозволить підприємству більш точно визначати стратегічні цілі та розробляти плани дій для їх досягнення, що сприятиме стабільному та успішному розвитку компанії в майбутньому.

4. Зменшення ризиків та витрат: Ефективний контролінг допоможе виявити та усунути потенційні проблеми та ризики, що можуть виникнути на шляху розвитку підприємства, а також дозволить зменшити зайві витрати та оптимізувати фінансові процеси.

5. Підвищення довіри інвесторів та партнерів: Якщо підприємство демонструє ефективну систему контролінгу, це підвищує рівень довіри як потенційних інвесторів, так і поточних партнерів, що може відкрити нові можливості для розвитку та залучення додаткових ресурсів.

Отже, контролінг є важливою управлінською системою, що інтегрує планування, аналіз, облік та контроль для забезпечення ефективного досягнення цілей підприємства. Він надає керівництву своєчасну та релевантну інформацію для прийняття стратегічних рішень, дозволяє оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати ризики.

В умовах мінливого бізнес-середовища контролінг стає незамінним інструментом, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стабільності та прибутковості організації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Фінансовий контролінг є надзвичайно важливим інструментом управління для ТОВ «Епіцентр К», оскільки він сприяє комплексному плануванню, моніторингу та контролю фінансових ресурсів. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на ринкові зміни, мінімізувати фінансові ризики, оптимізувати витрати та підвищувати загальну рентабельність. Завдяки фінансовому контролінгу, «Епіцентр К» може ефективно досягати своїх стратегічних цілей, забезпечуючи узгодженість і координацію між різними етапами управлінського циклу: обліком, аналізом, плануванням і контролем.

Незважаючи на важливість фінансового контролінгу, існують певні проблеми, що обмежують його ефективність на підприємстві.

Основні проблеми включають недостатню інтеграцію контролінгових процесів у загальну систему управління, недоліки в інформаційній підтримці, що призводять до затримок у прийнятті рішень, низький рівень кваліфікації персоналу та відсутність автоматизованих систем контролінгу. Ці проблеми створюють слабкі місця, такі як відсутність чіткої структури та процесів у системі контролінгу, недостатня взаємодія між відділами, що спричиняє фрагментацію даних і уповільнення процесу прийняття рішень, а також обмежена аналітична спроможність існуючих систем.

Для вдосконалення контролінгу в «Епіцентр К» слід здійснити комплексні заходи, що включають інтеграцію контролінгових процесів, покращення інформаційної підтримки, підвищення кваліфікації персоналу, а також впровадження сучасних аналітичних інструментів і автоматизацію процесів.

Перш за все, необхідно інтегрувати контролінгові процеси в загальну систему управління підприємством. Це забезпечить тісну взаємодію між різними відділами та сприятиме узгодженому прийняттю рішень. Важливо також створити централізовану базу даних, яка об'єднуватиме всю необхідну інформацію для

фінансового контролінгу, що дозволить зменшити фрагментацію даних та підвищити їх доступність.

Слід покращити інформаційну підтримку через впровадження сучасних інформаційних технологій, що забезпечать своєчасний та точний збір даних для аналітики та прийняття рішень. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для фінансового контролінгу допоможе автоматизувати процеси, зменшити ймовірність помилок та прискорити обробку інформації.

Важливим кроком є підвищення кваліфікації персоналу шляхом регулярних тренінгів та залучення зовнішніх консультантів для передачі досвіду. Підвищення кваліфікації персоналу є важливим елементом вдосконалення системи контролінгу. Регулярні тренінги, навчальні програми та залучення зовнішніх експертів дозволять підвищити професійний рівень працівників, відповідальних за виконання контролінгових функцій.

Для підвищення аналітичної спроможності необхідно розробити та впровадити аналітичні інструменти для глибшого аналізу фінансових показників, а також використовувати передові методи прогнозування та моделювання. Впровадження сучасних аналітичних інструментів дозволить глибше аналізувати фінансові показники та проводити більш точне прогнозування і моделювання. Це сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню загальної ефективності фінансового контролінгу.

Автоматизація процесів є важливим кроком для підвищення ефективності системи контролінгу. Впровадження автоматизованих систем управління фінансовими даними дозволить знизити витрати часу та ресурсів на обробку інформації, підвищити точність даних та забезпечити їх оперативну доступність для всіх зацікавлених сторін.

Реалізація цих пропозицій дозволить підприємству ТОВ «Епіцентр К» значно покращити ефективність фінансової діяльності, знизити ризики і забезпечити стабільний розвиток на довгострокову перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Капліна А. І., Контролінг у системі ефективного управління підприємством. «Ефективна економіка». 2021. №2. С. 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf
2. Рожелюк В.М., Організація побудови системи контролю на підприємстві у ринковому середовищі. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. 2012. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/organizaciya-pobudovi-sistemi-kontrolyu-pererobnih-pidpriemstv-u-rinkovomu-seredovischi.html>
3. Капліна А. І., Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. С. 5. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/159/153>
4. Сова О.В., Контролінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Аудит, аналіз і контроль*. 2019. №4(86). С. 119-123. URL: https://web.archive.org/web/20201212005030id_/http://www.afj.org.ua/pdf/707-kontroling-yak-efektivniy-instrument-upravlinnya-pidpriemstvom.pdf
5. Коробка С.В., Економіка та управління підприємством: Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством, «Таврійський науковий вісник. Економіка». 2021. №5. С. 65-71. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/132/129>
6. Оніщенко М.Л., Дутченко О.О., Котюк Р.В., Теоретичні аспекти контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. «Економіка»*. 2020. №4. С. 15-20. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/81712/1/Onish%20henko_controlling.pdf
7. Давидович І.С., Виникнення і розвиток контролінгу. *Контролінг*. URL: https://pidru4niki.com/13761025/finansi/viniknennya_rozvitok_kontrolingu
8. «Епіцентр К». Вікіпедія, відредаговано 2024. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A

9. Офіційний сайт «Епіцентр К» 2024.
URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>
10. «Епіцентр К» - Досьє. 2022.
URL: https://lb.ua/file/company/4267_epitsentr_k_.html
11. Іванчук Н.В. Звітність підприємств : навч. посіб., Міністерство освіти і науки України. 2021. 5 с.
12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 1999 р. № 996-XIV. 365 с. стаття 3. Редакція від 03.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
13. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 1999 р. № 996-XIV. 365 с. стаття 2. Редакція від 03.09.2024. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T990996?an=153656>
14. 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. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/244033/242259>
15. Кальченко О., Проблеми і перспективи економіки та управління. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах. 2022. №4(32). С. 291-300. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277143/271903>
16. Бердар М.М., Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Економічна наука*. 2017. №18. С. 33-37. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2017/8.pdf
17. Кулікова Є.О., Закачюра М.О., Фінансовий контролінг як інструмент управління корпоративними фінансами. *Одеський Національний економічний університет*. 2021. С. 221-224. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/aadf60d3-7124-4c0a-8663-6fbba8fa5bf1/content>
18. Сазонова С.В., Новиков Д.М., Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Економіка та управління підприємством*. 2023. №15. С. 201-208. URL:

<http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/340/319>

19. Шевченко П.О., Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством. 2021 р. С. 74. URL:

<https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44060/1/ОПЗмнв-21%20Шевченко%20П.О.%20Контролінг.pdf>

20. Коваль Н.О., Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Стратегічний фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. Ефективна економіка 2022. №975. С. 7. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/75.pdf

21. Беляєва Н.С., Хмурова В.В, Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Modern Economics*. 2021. №26. С. 12-16. URL:

<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9657/1/bieliaieva.pdf>

22. Гут Л.В., Удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №3(79). С. 128-139. URL:

<http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2020/v3/10.pdf>

23. Ліпич Л., Хілуха О., Кшнір М., Матвійчук І., Кконтролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. *Економічний часопис Волинського національного університету ім. Лесі Українки*. 2021. №2. С. 108-118. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/679/554>

24. Лопатинський Ю.М., Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій, Серія: економіка та управління*. 2023. №10. С. 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-07/2023-10-04-07>

25. Левицький С., Концепція контролінгу в процесі генерування стратегічної інформації. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1(74), С. 51. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38708/2/GEB_2022v74n1_Levitsky_S-Concept_of_controlling_in_47-52.pdf

26. ТОВ «Епіцентр К». *YouControl*. 2025. URL: <https://youcontrol.com.ua/>

