

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Корпоративні фінанси»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа
та страхування»

Форма здобуття навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Фінансовий контролінг підприємств мережевої торгівлі»**

здобувача: Цивилюка Дмитра Юрійовича

Науковий керівник: к.е.н., проф Бабяк Н. Д.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
д.е.н., проф. Терещенко О.О.

Київ 2025

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 91 сторінку, 3 розділи, 26 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 66 найменувань, 3 додатки.

«ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВОЇ ТОРГІВЛІ»

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність підприємств мережевої торгівлі, зокрема ТОВ «АТБ-Маркет», у сфері організації та реалізації системи фінансового контролінгу.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, методи, інструменти та практичні аспекти функціонування системи фінансового контролінгу на підприємствах мережевої торгівлі, а також шляхи підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – теоретично обґрунтувати та практично дослідити систему фінансового контролінгу на підприємстві мережевої торгівлі, а також розробити пропозиції щодо її удосконалення для підвищення ефективності управлінських рішень та фінансової стабільності.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- вивчити сутність, цілі та завдання фінансового контролінгу в мережевій торгівлі та розкрити їхній економічний зміст;
- дослідити методи та інструменти фінансового контролінгу у торговельних мережах та визначити їхню роль в управлінні підприємством;
- розглянути особливості організації системи фінансового контролінгу на підприємствах мережевої торгівлі;
- оцінити основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет» для виявлення ключових тенденцій;
- проаналізувати систему фінансового контролінгу основних бізнес-процесів

- (закупівлі, логістика, продажі тощо) ТОВ «АТБ-маркет»;
- дати оцінку ефективності існуючої системи фінансового контролінгу ТОВ «АТБ-маркет»;
 - запропонувати напрями удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет» з урахуванням специфіки мережевої торгівлі;
 - розробити пропозиції щодо впровадження нових інструментів та методів фінансового контролінгу, що сприятимуть підвищенню його ефективності.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення фінансового контролінгу можуть бути використані в діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» для підвищення фінансової стійкості, ефективності управління витратами та прийняття обґрунтованих рішень у сфері фінансів.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: фінансовий контролінг, мережеві підприємства, управління витратами, фінансова стабільність, економічний аналіз, стратегічне управління.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВОЇ ТОРГІВЛІ.....	9
1.1 Сутність, цілі та завдання фінансового контролінгу в мережевій торгівлі.....	9
1.2 Методи та інструменти фінансового контролінгу в торговельних мережах.....	15
1.3 Організація системи фінансового контролінгу на підприємствах мережової торгівлі.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	26
2.1 Оцінка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-маркет»	26
2.2 Аналіз системи фінансового контролінгу основних бізнес-процесів ТОВ «АТБ-маркет» (закупівлі, логістика, продажі тощо).....	44
2.3 Оцінка ефективності існуючої системи фінансового контролінгу ТОВ «АТБ-маркет»	49
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	56
3.1 Напрями удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет» з урахуванням специфіки мережової торгівлі.....	56
3.2 Розробка пропозицій щодо впровадження нових інструментів та методів фінансового контролінгу.....	66
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку ринку роздрібної торгівлі, особливо в сегменті мережеских підприємств, питання ефективного управління фінансами набуває особливої ваги. Фінансовий контролінг є ключовим інструментом для забезпечення фінансової стабільності, оптимізації витрат та підвищення прибутковості торговельних мереж. В Україні, де ринок мережескої торгівлі демонструє значне зростання, впровадження дієвої системи фінансового контролінгу є вкрай актуальним для таких лідерів галузі, як ТОВ «АТБ-маркет», що зумовлює необхідність глибокого дослідження цієї проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансового контролінгу на підприємствах різної галузевої спрямованості знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна виділити таких авторів, як М. Г. Адаменко, І. І. Бажан, О. М. Бунда, І. В. Гужавіна, В. В. Дружиніна, А. І. Капліна, Д. А. Копилова, Г. О. Швиданенко та інші. Їхні дослідження заклали теоретичні основи контролінгу, розкрили його сутність, принципи та інструменти. Проте, особливості застосування фінансового контролінгу саме в контексті підприємств мережескої торгівлі, з урахуванням специфіки їх операційної діяльності, логістичних процесів та управління запасами, потребують подальшого поглибленого вивчення. Недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації існуючих методик контролінгу до специфічних потреб та викликів, з якими стикаються великі торговельні мережі в Україні.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі системи фінансового контролінгу на підприємстві мережескої торгівлі, а також у розробці пропозицій щодо її удосконалення на прикладі діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність, цілі та завдання фінансового контролінгу в контексті підприємств мережевої торгівлі;
- дослідити основні методи та інструменти фінансового контролінгу, що застосовуються в торговельних мережах;
- визначити особливості організації системи фінансового контролінгу на підприємствах мережевої торгівлі;
- здійснити оцінку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-маркет»;
- проаналізувати існуючу систему фінансового контролінгу основних бізнес-процесів ТОВ «АТБ-маркет» (закупівлі, логістика, продажі тощо);
- оцінити ефективність діючої системи фінансового контролінгу ТОВ «АТБ-маркет»;
- визначити основні напрями удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет» з урахуванням специфіки мережевої торгівлі;
- розробити практичні пропозиції щодо впровадження нових інструментів та методів фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет».

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність підприємств мережевої торгівлі, зокрема ТОВ «АТБ-маркет», у сфері організації та реалізації системи фінансового контролінгу.

Предметом дослідження виступають теоретичні підходи, методи, інструменти та практичні аспекти функціонування системи фінансового контролінгу на підприємствах мережевої торгівлі, а також шляхи підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «АТБ-маркет».

Методи дослідження: Для реалізації поставленої мети та розв'язання завдань кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових, спеціальних та економічних методів дослідження. Зокрема, використано методи логічного аналізу, синтезу, індукції, дедукції та узагальнення для формування теоретико-методичних основ дослідження фінансового контролінгу та уточнення понятійного апарату. Системний підхід дозволив розглядати фінансовий контролінг як інтегровану управлінську функцію, яка охоплює всі етапи процесу

прийняття рішень. Економіко-статистичні методи, зокрема аналіз динаміки, структурний аналіз та порівняння, було використано при оцінці фінансово-економічних показників діяльності підприємства, виявленні тенденцій та обґрунтуванні висновків. У процесі дослідження також застосовувалися методи фінансового аналізу, що дали змогу проаналізувати прибутковість, ліквідність, платоспроможність та інші фінансові показники підприємства. SWOT-аналіз було використано для оцінки сильних і слабких сторін системи контролінгу, зовнішніх можливостей і загроз, а бенчмаркінг – для порівняння практики досліджуваного підприємства з галузевими лідерами. Методи експертних оцінок дозволили залучити думки фахівців щодо впровадження нових інструментів та інновацій у систему контролінгу. Для наочності результатів дослідження було використано графічний метод, що сприяв візуалізації ключових тенденцій і співвідношень. Застосування зазначених методів забезпечило всебічність, обґрунтованість та достовірність отриманих результатів, а також дозволило сформулювати конкретні пропозиції щодо вдосконалення системи фінансового контролінгу підприємств мережевої торгівлі.

Теоретична, методична та практична цінність отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів до оптимізації фінансового контролінгу в мережевій торгівлі. Теоретичне значення роботи полягає в систематизації наукових підходів до розуміння сутності фінансового контролінгу та його функцій у діяльності торговельних мереж. Практичну цінність становлять розроблені рекомендації щодо удосконалення фінансового контролю в ТОВ «АТБ-маркет», які можуть бути впроваджені з метою підвищення ефективності управлінських рішень.

Інформаційна база дослідження: фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет», матеріали офіційного веб-сайту компанії, а також внутрішні документи підприємства.

Структура роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків

У розділі 1 розглянуто теоретико-методичні основи фінансового контролінгу підприємств мережевої торгівлі. Уточнено сутність, функції та завдання фінансового контролінгу в умовах сучасного бізнес-середовища. Особливу увагу приділено аналізу підходів до класифікації інструментів та методів контролінгу, його ролі в управлінні фінансовими ресурсами, а також взаємозв'язку з іншими підсистемами управління підприємством.

У розділі 2 здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» з метою оцінки ефективності існуючої системи фінансового контролінгу. Проведено оцінку ключових фінансових показників, що відображають результати операційної діяльності підприємства. Розглянуто особливості функціонування системи контролінгу в основних бізнес-процесах (закупівлі, логістика, продажі), виявлено її сильні та слабкі сторони, визначено резерви для покращення.

У розділі 3 обґрунтовано напрями вдосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет». Запропоновано впровадження нових методичних підходів, зокрема використання сучасних цифрових інструментів для моніторингу та аналізу фінансових показників. Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації системи бюджетування, підвищення точності фінансового планування, а також впровадження індикативного аналізу, CVP-аналізу, ABC-аналізу, бенчмаркінгу та інших інструментів для покращення результатів контролінгу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВОЇ ТОРГІВЛІ

1.1 Сутність, цілі та завдання фінансового контролінгу в мережевій торгівлі

У сучасних умовах високої динаміки ринкового середовища та посилення конкуренції фінансова стабільність і ефективність управління ресурсами підприємства набувають вирішального значення. Фінансовий контролінг доцільно розглядати як ключовий інструмент інтегрованого управління, що забезпечує інформаційну підтримку прийняття стратегічних і тактичних рішень. Його роль полягає не лише в контролі за фінансовими результатами, а й у виявленні причин відхилень, прогнозуванні ризиків і формуванні адекватних управлінських заходів. Оскільки концепція фінансового контролінгу є багатогранною, серед науковців відсутнє єдине трактування цього поняття, що зумовлює необхідність порівняльного аналізу існуючих підходів до його визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи авторів щодо сутності фінансового контролінгу

Автори, джерело	Визначення поняття
1	2
С. В. Адонін, Ю. М. Калашнікова [2]	«Під контролінгом розуміють комплексну систему, яка поєднує пошук, збір та систематизацію необхідної інформації про діяльність підприємства з метою управління, запобігання можливих ризиків та прийняття якісних управлінських рішень».
І. В. Басанцов [5]	«Фінансовий контролінг – це постійно діюча система контролю, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках економічної діяльності підприємств, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від запланованих і ухвалення управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію».
В. В. Карцева [29]	«Фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на базі постійних координаційних дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль)».

Продовження табл. 1.1

1	2
---	---

Н. О. Коваль [33]	«Контролінг – це підхід в управлінні, який базується на основі менеджменту, плануванні, аналізу, маркетингу та контролю».
О. О. Коковіхіна [39, с. 197]	«Фінансовий контролінг – підсистема контролінгу, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів та інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення управлінських рішень».
С. В. Приймак [45]	«Під контролінгом слід розуміти систему інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур з фінансової діагностики, методичного та консультативного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту».

Джерело: розроблено автором на основі [2; 5; 29; 33; 39, с. 197; 45]

Автори С. В. Адонін та Ю. М. Калашнікова [2] трактують контролінг як комплексну систему збору, систематизації та використання інформації про діяльність підприємства для управління й мінімізації ризиків. У цьому визначенні акцент зроблено на інформаційно-аналітичному забезпеченні управлінського процесу. Такий підхід розкриває сутність контролінгу як універсального інструменту управління, з особливою увагою до функцій попередження та корекції.

Інший погляд подає І. В. Басанцов [5], який наголошує на постійному характері контрольної діяльності в межах фінансового контролінгу. Автор [5] підкреслює важливість виявлення відхилень від запланованих результатів і оперативного прийняття рішень щодо нормалізації діяльності підприємства. Це визначення фокусується на практичному аспекті фінансового контролінгу як інструменту адаптації та регулювання.

Зокрема, В. В. Карцева [29] розглядає фінансовий контролінг як комплексну дію, що охоплює всі фази управлінського циклу – облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль. Такий підхід демонструє інтегративну природу контролінгу, який забезпечує координацію між управлінськими функціями, що є особливо цінним в умовах системного управління.

Натомість Н. О. Коваль [33] подає контролінг як концепцію управління, що базується на менеджменті, плануванні, аналізі, маркетингу та контролі. Це трактування розширює межі контролінгу за рахунок включення маркетингового

компоненту, що відображає орієнтацію на ринок і потреби споживача у процесі фінансового управління.

Автор О. О. Коковіхіна [39, с. 197] виокремлює фінансовий контролінг як підсистему загального контролінгу, зосереджену на управлінні фінансами. Особливу увагу приділено методам фінансового менеджменту та забезпеченню інформаційного потоку, що необхідний для ухвалення результативних рішень. Визначення вказує на прикладну направленість фінансового контролінгу та його функціональне навантаження.

Своєю чергою, С. В. Приймак [45] інтерпретує контролінг як систему інформаційної підтримки управлінських рішень, в основі якої – методи фінансової діагностики, консультаційне забезпечення та координація ключових управлінських процесів. У цьому визначенні акцент зроблено на інструментальній базі контролінгу та його діагностичній функції, що дозволяє вчасно виявляти проблеми і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Узагальнюючи аналізовані підходи, доцільно запропонувати власне визначення. Фінансовий контролінг – це інтегрована система управлінської підтримки, яка забезпечує координацію процесів планування, аналізу, обліку, контролю та управління фінансовими ризиками на основі систематичного збору, обробки та інтерпретації внутрішньої й зовнішньої інформації з метою досягнення фінансової стабільності та підвищення ефективності підприємства. Таке визначення поєднує як функціональні, так і інформаційно-аналітичні аспекти фінансового контролінгу, відображаючи його роль як інструменту стратегічного і тактичного управління в умовах сучасної економіки.

Серед основних цілей фінансового контролінгу виокремлюються забезпечення оптимального рівня ліквідності, підтримка платоспроможності в довгостроковому періоді та забезпечення необхідного рівня рентабельності. Ці цілі є взаємопов'язаними та відображають прагнення підприємства до ефективного управління своїми фінансовими ресурсами як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі (рис. 1.1).

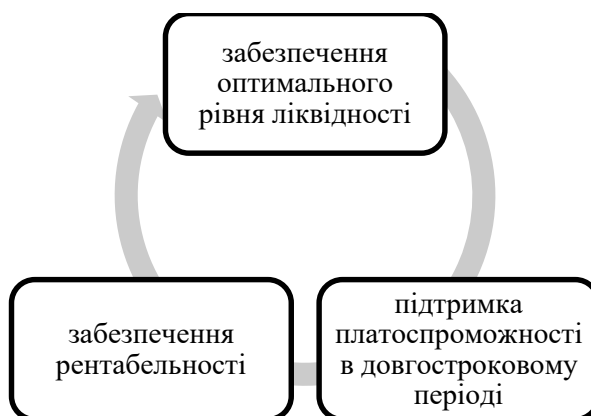


Рисунок 1.1 – Основні цілі фінансового контролінгу

Джерело: розроблено автором на основі [11, с. 8]

Контролінг, у своїй сутності, охоплює ключові функції управління фінансами підприємства, а саме: ретельне планування фінансових операцій, ефективне управління фінансовими потоками, систематичний контроль за виконанням фінансових планів та своєчасне інформаційне забезпечення для прийняття обґрунтованих рішень у фінансовій сфері [23, с. 71]. У цьому контексті, контролінг виступає як інтегруюча дисципліна, що об'єднує різноманітні інструменти та методи, запозичені з таких галузей, як менеджмент, логістика, бухгалтерський облік та інші, для досягнення поставлених фінансових цілей. Більше того, контролінг передбачає не просто фіксацію та аналіз фактичних фінансових показників, а й їхнє порівняння з попередньо визначеними плановими значеннями, здійснюючи це на значно ширшому організаційному рівні, ніж традиційний фінансовий аналіз. Такий підхід дозволяє отримати цілісну картину фінансового стану підприємства та виявити потенційні відхилення на ранніх стадіях [31, с. 12].

Окрім цього, контролінг виконує прогностичну функцію, спрямовану на передбачення майбутньої господарської діяльності підприємства. Він також націлений на оптимізацію співвідношення між понесеними витратами та отриманими результатами, а також на прогнозування наслідків прийнятих управлінських рішень. Однак, чи не найважливішою перевагою контролінгу є його здатність ідентифікувати та усунути потенційні слабкі місця в діяльності

підприємства ще до того, як вони переростуть у серйозні негативні фактори, забезпечуючи таким чином проактивний підхід до управління ризиками та підвищення загальної ефективності бізнесу [21].

Отже, основними цілями фінансового контролінгу є забезпечення оптимального рівня ліквідності для покриття поточних зобов'язань, підтримка платоспроможності в довгостроковому періоді для гарантування фінансової стійкості та забезпечення рентабельності для зростання та прибутковості бізнесу. Досягнення цих цілей вимагає від підприємства впровадження ефективних систем планування, обліку, аналізу та контролю фінансових потоків. Комплексний підхід до фінансового контролінгу дозволяє не лише мінімізувати ризики та оптимізувати витрати, але й створювати міцну фінансову основу для сталого розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Рис. 1.2 наочно демонструє основні завдання операційного та стратегічного фінансового контролінгу, підкреслюючи їхню взаємодоповнюваність та важливість для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей підприємства.

Оперативний контролінг	Стратегічний контролінг
•Забезпечення оптимального рівня рентабельності та ліквідності підприємства. •Мінімізація ризиків у збуті та, відповідно, у виробництві, ефективність використання ресурсів. •Досягнення кооткострокових цілей. •Здійснення оперативного управління на основі аналізу фінансових показників. •Аналіз планових показників. •Управління грошовими потоками та контроль за поточним фінансовим становищем.	• Визначення довгострокових цілей діяльності підприємства. •Розробка стратегії покращення діяльності підприємства за рахунок припущень щодо поточної діяльності. •Оцінка виконання поставлених завдань за рахунок аналізу фінансових показників. •Аналіз розбіжностей в планах сформованої стратегії. •Оцінювання інвестиційних проектів. •Пропозиції за новими напрямками діяльності.

Рисунок 1.2 – Основні завдання оперативного та стратегічного фінансового контролінгу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Розуміння та ефективне застосування інструментів операційного контролінгу забезпечує поточну фінансову стійкість, тоді як стратегічний контролінг спрямований на забезпечення майбутнього зростання та конкурентоздатності. Аналіз основних завдань операційного та стратегічного фінансового контролінгу, представлений на рис. 1.2, підкреслює їхню різноплановість та одночасну взаємозалежність. Операційний контролінг фокусується на поточному управлінні фінансами, забезпеченні рентабельності та ліквідності, мінімізації ризиків та контролі за грошовими потоками. У свою чергу, стратегічний контролінг орієнтований на довгострокову перспективу, включаючи визначення стратегічних цілей, розробку стратегій розвитку, оцінку інвестиційних проектів та пошук нових напрямів діяльності [20, с. 218]. Ефективна інтеграція обох видів контролінгу є запорукою фінансової стабільності та сталого розвитку підприємства в умовах мінливого економічного ландшафту.

Отже, узагальнюючи теоретичні підходи до визначення сутності, цілей та завдань фінансового контролінгу, слід визначити його ключову роль як інтегрованої системи управлінської підтримки, спрямованої на забезпечення фінансової стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємства, особливо в умовах мережевої торгівлі з її специфічними операційними та стратегічними викликами. Фінансовий контролінг об'єднує процеси планування, обліку, аналізу, контролю та управління фінансовими ризиками, базуючись на систематичному зборі та інтерпретації інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Основними цілями фінансового контролінгу є забезпечення оптимальної ліквідності, довгострокової платоспроможності та необхідного рівня рентабельності, що досягається через реалізацію завдань операційного (поточне управління фінансами, контроль за витратами та доходами) і стратегічного (визначення стратегічних цілей, оцінка інвестиційних проектів) контролінгу, що є взаємодоповнюючими та однаково важливими для сталого розвитку підприємства. На сучасному етапі розвитку економіки, в умовах зростаючої конкуренції та динамічного зовнішнього середовища, фінансовий

контролінг набуває особливої ваги для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємств. Він є невід'ємною складовою системи управління, що дозволяє не лише відстежувати поточні фінансові показники, але й визначати стратегічні напрями розвитку.

1.2 Методи та інструменти фінансового контролінгу в торговельних мережах

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростання конкуренції в секторі роздрібної торгівлі, торговельні мережі стикаються з необхідністю постійного вдосконалення системи управління, зокрема фінансового контролінгу. Ефективне застосування різноманітних методів та інструментів фінансового контролінгу є ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості, оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності діяльності торговельних мереж. Методи та інструменти фінансового контролінгу в торговельних мережах дозволяють не лише здійснювати поточний контроль за фінансовими показниками, але й приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку. Табл. 1.2 представляє огляд основних методів фінансового контролінгу, які знаходять застосування в практиці управління торговельними мережами.

Таблиця 1.2 – Методи фінансового контролінгу в торговельних мережах

№	Метод	Зміст методу	Мета застосування	Особливості
1	2	3	4	5
1	CVP-аналіз (аналіз точки беззбитковості)	Визначення обсягу реалізації, за якого забезпечується беззбитковість	Забезпечення самофінансування, планування прибутку	Базується на системі «direct-costing», розділяє витрати на постійні та змінні
2	ABC-аналіз	Класифікація об'єктів за питомою вагою у загальному обсязі	Визначення пріоритетних товарів чи клієнтів	Принцип Парето: 20% позицій дають 80% результату
3	SWOT-аналіз	Оцінка сильних, слабких сторін, можливостей і загроз	Прийняття стратегічних управлінських рішень	Дає змогу оцінити внутрішні та зовнішні фактори

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
4	Бенчмаркінг	Порівняння діяльності з лідерами галузі	Ідентифікація відставань та пошук шляхів вдосконалення	Перманентний процес, орієнтований на найкращі практики
5	Дискримінантний аналіз	Прогноз ймовірності банкрутства	Забезпечення фінансової стабільності	Використовується фінансовими аналітиками для оцінки ризиків
6	Система раннього попередження	Моніторинг потенційних ризиків	Превентивне реагування на загрози	Інформаційно-аналітичний інструмент для керівництва

Джерело: розроблено автором на основі [17, с. 138-139]

Кожен метод характеризується своїм змістом, основною метою застосування та специфічними особливостями, що визначають його ефективність у певних управлінських ситуаціях. Розуміння сутності та можливостей кожного з наведених методів є важливим для формування комплексної системи фінансового контролінгу, здатної забезпечити інформаційну підтримку прийняття стратегічних та оперативних рішень у торговельній мережі.

Зокрема, CVP-аналіз (аналіз точки беззбитковості) є фундаментальним методом для визначення критичного обсягу реалізації, необхідного для покриття всіх витрат підприємства та досягнення беззбитковості. Зміст методу полягає у встановленні взаємозв'язку між обсягом продажів, витратами (постійними та змінними) та прибутком. Основною метою застосування CVP-аналізу є забезпечення самофінансування діяльності торговельної мережі та обґрунтоване планування майбутнього прибутку. Особливістю цього методу є його опора на систему обліку «direct-costing», яка передбачає чітке розмежування витрат на постійні та змінні, що дозволяє більш точно розраховувати маржинальний дохід та точку беззбитковості [9, с. 98].

ABC-аналіз базується на принципі Парето, згідно з яким 20% об'єктів (наприклад, товарів або клієнтів) забезпечують 80% загального результату. Зміст методу полягає у класифікації об'єктів аналізу за їхньою питомою вагою у загальному обсязі (наприклад, обсязі продажів або прибутку). Метою застосування ABC-аналізу в торговельних мережах є визначення пріоритетних

товарних позицій або ключових клієнтів, що мають найбільший вплив на фінансові результати діяльності. Особливістю методу є його простота та наочність, що дозволяє швидко ідентифікувати найбільш важливі елементи для подальшого поглибленого аналізу та управлінського впливу [4, с. 67].

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони внутрішнього середовища торговельної мережі, а також її можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища. Зміст методу полягає у систематизованому виявленні та аналізі цих чотирьох категорій факторів. Метою застосування SWOT-аналізу є забезпечення інформаційної бази для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на використання сильних сторін та можливостей для подолання слабких сторін та мінімізації загроз. Особливістю SWOT-аналізу є його комплексний характер, що дозволяє враховувати як внутрішні ресурси та компетенції підприємства, так і зовнішні ринкові умови [12, с. 79].

Бенчмаркінг передбачає порівняння ключових показників діяльності торговельної мережі з показниками лідерів галузі або інших успішних компаній. Зміст методу полягає у визначенні найкращих практик та стандартів, що існують на ринку. Метою застосування бенчмаркінгу є ідентифікація існуючих відставань та пошук шляхів для вдосконалення власних бізнес-процесів та фінансових результатів. Особливістю бенчмаркінгу є його перманентний характер та орієнтація на виявлення та адаптацію найкращих практик, що сприяє постійному розвитку та підвищенню конкурентоздатності торговельної мережі [37, с. 141].

Дискримінантний аналіз є статистичним методом, що використовується для прогнозування ймовірності настання певних подій, зокрема банкрутства підприємства. Зміст методу полягає у побудові дискримінантної функції на основі фінансових показників, яка дозволяє класифікувати підприємства на фінансово стійкі та ті, що мають високий ризик банкрутства. Метою застосування дискримінантного аналізу в торговельних мережах є забезпечення фінансової стабільності шляхом своєчасного виявлення та попередження кризових ситуацій.

Особливістю методу є його використання фінансовими аналітиками для кількісної оцінки ризиків та прийняття превентивних управлінських рішень [22].

Система раннього попередження є комплексом інструментів та процедур, спрямованих на моніторинг потенційних ризиків та загроз для фінансової стабільності торговельної мережі. Зміст методу полягає у постійному відстеженні ключових індикаторів, що можуть свідчити про наближення кризових явищ. Метою застосування системи раннього попередження є забезпечення превентивного реагування на можливі негативні впливи та мінімізація їхніх наслідків. Особливістю цього методу є його інформаційно-аналітичний характер, що забезпечує керівництво торговельної мережі своєчасною та релевантною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Табл. 1.3 представляє перелік ключових інструментів фінансового контролінгу, які використовуються в управлінні торговельними мережами.

Таблиця 1.3 – Інструменти фінансового контролінгу в торговельних мережах

№	Інструмент	Призначення	Переваги	Обмеження
1	Одноступінчаста система «Direct-costing»	Розрахунок суми покриття для всього підприємства	Простота, оперативність	Не деталізує постійні витрати
2	Багатоступінчастий «Direct-costing»	Окремий розрахунок покриття по товарах, клієнтах, регіонах	Висока точність, стратегічна гнучкість	Складність в реалізації
3	Вартісний аналіз (функціонально-вартісний)	Пошук оптимального співвідношення «ціна – якість»	Зменшення витрат без втрати цінності	Вимагає ретельного вивчення ринку
4	Портфельний аналіз	Оцінка прибутковості та ризику різних товарних груп	Дає змогу балансувати асортимент	Потребує великої кількості аналітичних даних
5	Портфельні матриці BCG, McKinsey	Візуалізація позицій стратегічних одиниць	Стратегічна орієнтація	Не враховують внутрішні особливості підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [17, с. 138-139]

Кожен інструмент характеризується своїм призначенням, основними перевагами та потенційними обмеженнями. Ефективне застосування цих інструментів дозволяє здійснювати глибокий аналіз фінансової діяльності,

оптимізувати витрати, приймати обґрунтовані рішення щодо асортиментної політики та стратегічного розвитку торговельної мережі. Розуміння сильних та слабких сторін кожного інструменту є важливим для їхнього вибору та інтеграції в загальну систему фінансового контролінгу підприємства.

Основне призначення одноступінчастої системи «Direct-costing» полягає у розрахунку суми покриття для підприємства в цілому. Перевагами цієї системи є її простота та оперативність у застосуванні, що дозволяє швидко отримувати загальну інформацію про внесок доходів у покриття постійних витрат та формування прибутку. Однак, її обмеження полягає у відсутності деталізації постійних витрат за окремими видами продукції, клієнтами або регіонами, що може ускладнювати прийняття рішень щодо управління асортиментом або ціноутворення [13, с. 67].

Багатоступінчастий «Direct-costing» на відміну від одноступінчастої системи, передбачає окремий розрахунок суми покриття за різними аналітичними розрізами, такими як товари, клієнти або регіони. Перевагами цього інструменту є висока точність аналізу та забезпечення стратегічної гнучкості, оскільки він дозволяє оцінити прибутковість окремих сегментів бізнесу та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Обмеженням багатоступінчастого «Direct-costing» є його складність у реалізації, що вимагає налагодженої системи обліку витрат та доходів за відповідними аналітичними ознаками [8, с. 75].

Вартісний аналіз (функціонально-вартісний аналіз) спрямований на пошук оптимального співвідношення між ціною та якістю товарів або послуг. Його призначення полягає у виявленні можливостей для зменшення витрат без втрати споживчої цінності продукту. Перевагою вартісного аналізу є його здатність призводити до значного зниження собівартості продукції та підвищення її конкурентоздатності. Обмеженням цього інструменту є необхідність ретельного вивчення ринку, технологічних процесів та споживчих переваг для визначення оптимального рівня функціональності та витрат [23, с. 71].

Портфельний аналіз використовується для оцінки прибутковості та ризику різних товарних груп або стратегічних бізнес-одиниць у складі торговельної

мережі. Його призначення полягає у формуванні збалансованого асортименту, що забезпечує як поточну прибутковість, так і майбутнє зростання. Перевагою портфельного аналізу є його здатність надавати керівництву чітке розуміння стратегічних позицій різних товарних груп та обґрунтовувати рішення щодо розподілу ресурсів. Обмеженням цього інструменту є потреба у великій кількості достовірних аналітичних даних для проведення якісної оцінки [50, с. 53].

Портфельні матриці BCG (Boston Consulting Group) та McKinsey використовуються для візуалізації позицій стратегічних бізнес-одиниць або товарних груп на основі таких критеріїв, як темпи зростання ринку та відносна частка ринку (для матриці BCG) або привабливість галузі та конкурентоздатність бізнес-одиниці (для матриці McKinsey). Призначення цих матриць полягає у забезпеченні стратегічної орієнтації та формуванні загальної стратегії розвитку торговельної мережі. Перевагою портфельних матриць є їхня наочність та здатність спрощувати складні стратегічні рішення. Однак, їхнім обмеженням є певна спрощеність моделі, яка може не враховувати всі внутрішні особливості та унікальні конкурентні переваги підприємства [60, с. 121].

Отже, проведений огляд методів та інструментів фінансового контролінгу, що застосовуються в торговельних мережах, демонструє їхню різноманітність та спрямованість на вирішення широкого спектра управлінських завдань – від оперативного контролю витрат та доходів (CVP-аналіз, «Direct-costing») до стратегічного управління асортиментом та оцінки ризиків (ABC-аналіз, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, дискримінантний аналіз). Бенчмаркінг та система раннього попередження виступають важливими елементами забезпечення конкурентоздатності та фінансової стабільності мережі в довгостроковій перспективі. Ефективна інтеграція цих методів та інструментів у комплексну систему фінансового контролінгу дозволяє торговельним мережам не лише здійснювати поточний моніторинг ключових показників, але й приймати проактивні управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення прибутковості та забезпечення сталого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища. Вибір конкретних методів та інструментів має

ґрунтуватися на специфіці діяльності мережі, її стратегічних цілях та наявності необхідних інформаційних ресурсів.

1.3 Організація системи фінансового контролінгу на підприємствах мережевої торгівлі

Фінансовий контролінг виступає ключовим інструментом забезпечення фінансової стабільності, оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності діяльності мережі шляхом надання своєчасної та релевантної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії. Організація такої системи передбачає визначення цілей і завдань контролінгу, розробку організаційної структури, вибір відповідних методів та інструментів, налагодження інформаційних потоків та створення ефективної системи звітності та контролю.

Одним з перших етапів організації системи фінансового контролінгу на підприємствах мережевої торгівлі є чітке визначення цілей та завдань, які мають бути узгоджені із загальною стратегією розвитку компанії. Основними цілями можуть бути забезпечення необхідного рівня рентабельності, оптимізація структури витрат, управління ліквідністю та платоспроможністю, а також мінімізація фінансових ризиків. Для досягнення цих цілей необхідно визначити конкретні завдання, такі як розробка системи бюджетування, аналіз відхилень фактичних показників від планових, контроль за ключовими фінансовими індикаторами (KPIs), оцінка ефективності окремих магазинів або регіональних підрозділів, а також прогнозування майбутніх фінансових результатів [46, с. 28].

Наступним важливим кроком є розробка організаційної структури служби фінансового контролінгу, яка має враховувати масштаб та специфіку діяльності мережі. Залежно від розміру компанії та рівня централізації управління, функція контролінгу може бути покладена на окремий відділ або розподілена між існуючими фінансовими підрозділами. У великих мережах доцільним є створення централізованої служби контролінгу, яка відповідає за розробку методології,

координацію процесів та консолідацію звітності, а також локальних контролерів у регіональних підрозділах або окремих магазинах, які забезпечують оперативний контроль та аналіз на місцях. Важливим є чітке визначення ролей, відповідальності та повноважень співробітників служби контролінгу, а також їхня інтеграція з іншими функціональними підрозділами компанії.

Вибір методів та інструментів фінансового контролінгу є ключовим для забезпечення ефективності функціонування системи. Для підприємств мережевої торгівлі особливо актуальними є такі методи, як CVP-аналіз для визначення точки беззбитковості та управління ціноутворенням, ABC-аналіз для оптимізації асортиментної політики та управління запасами, бенчмаркінг для порівняння ключових показників з конкурентами та виявлення резервів зростання, а також різноманітні методи бюджетування та фінансового аналізу. Серед інструментів важливе місце займають системи управлінського обліку, інформаційні системи для збору та обробки даних, а також спеціалізоване програмне забезпечення для фінансового моделювання та прогнозування [52, с. 147].

Ефективне налагодження інформаційних потоків є критично важливим для своєчасного забезпечення служби контролінгу необхідними даними. Це передбачає інтеграцію різних облікових систем (бухгалтерського, оперативного, складського обліку, систем управління продажами) для забезпечення повноти та достовірності інформації. Важливим є визначення форматів, періодичності та каналів передачі даних, а також забезпечення їхньої безпеки та конфіденційності. Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як системи ERP (Enterprise Resource Planning) та BI (Business Intelligence), може значно підвищити ефективність збору, обробки та аналізу даних для потреб контролінгу.

Створення ефективної системи звітності та контролю є завершальним етапом організації системи фінансового контролінгу. Система звітності має забезпечувати керівництво всіх рівнів інформацією про ключові фінансові показники, відхилення від планових значень, виявлені проблеми та запропоновані управлінські рішення. Звітність має бути своєчасною, зрозумілою та релевантною для прийняття рішень. Система контролю передбачає не лише моніторинг

фактичних показників, але й аналіз причин відхилень, оцінку ефективності впроваджених управлінських заходів та розробку коригувальних дій. Важливим елементом є внутрішній аудит, який забезпечує незалежну оцінку ефективності системи контролінгу та виявлення потенційних слабких місць [41, с. 15].

В умовах зростаючої складності бізнес-процесів та підвищеної конкуренції на ринку торговельних підприємств, впровадження ефективної системи фінансового контролінгу стає ключовим фактором забезпечення їхньої стабільності та подальшого розвитку. Рис. 1.3 ілюструє основні етапи цього важливого процесу. Успішне впровадження фінансового контролінгу передбачає не лише технічні аспекти, пов'язані з автоматизацією та інформаційними потоками, але й організаційні зміни та роботу з персоналом [19, с. 13]. Кожен етап має свої особливості та потенційні виклики, подолання яких є необхідною умовою для побудови дієвої системи, здатної забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищити ефективність діяльності торговельного підприємства.



Рисунок 1.3 – Етапи впровадження фінансового контролінгу на торговельному підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [19, с. 13]

Представлені на рис. 1.3 етапи впровадження фінансового контролінгу на торговельному підприємстві демонструють комплексний та послідовний характер цього процесу. Від підготовчого етапу, що закладає фундамент для майбутньої системи, через етап безпосереднього впровадження, пов'язаний з організаційними змінами, інформаційними потоками та роботою з персоналом, до етапу автоматизації, спрямованого на підвищення оперативності та точності контрольних процедур. Успішне проходження кожного з цих етапів є критично важливим для створення ефективної системи фінансового контролінгу, яка дозволить торговельному підприємству не лише контролювати поточну діяльність, але й приймати стратегічно важливі рішення для забезпечення його довгострокового успіху та конкурентоздатності [58, с. 357].

Впровадження системи контролінгу на торговельному підприємстві є складним та багатогранним процесом, на швидкість якого впливає ціла низка факторів. Табл. 1.4 систематизує ключові переваги та недоліки, що можуть прискорити або уповільнити цей процес.

Таблиця 1.4 – Фактори, що впливають на швидкість впровадження контролінгу на торговельному підприємстві

Фактори, що впливають на впровадження контролінгу	Переваги	Недоліки
Ефект від упровадження (економічний і соціальний)	Підвищення якості управління торговельним підприємством (у короткостроковому і довгостроковому періодах)	Недосконалість існуючих методів аналізу; Загроза статусовим групам (бухгалтерії, плановому відділу і т. п.) і особам (начальникам відповідних відділів)
Сумісність: з корпоративною культурою; з методами інформаційного забезпечення управління	Повністю сумісна	Суттєвих недоліків немає
Складність нововведення	Простота моделей	Ускладнення в порівнянні з традиційними методиками; необхідність додаткового навчання
Можливість проведення експерименту	Можливість почати з упровадження в одному підрозділі, щоб потім поширити досвід на все	Повний ефект спостерігається тільки після впровадження на підприємстві в цілому

	підприємство	
Наочність	Перші результати відразу помітні керівникові	Повний результат з'являється не скоро

Джерело: розроблено автором на основі [19, с. 14]

Варто відзначити, що швидкість впровадження контролінгу на торговельному підприємстві залежить від балансу між його перевагами та потенційними недоліками. Такі фактори, як підвищення якості управління, сумісність з існуючою культурою та інформаційними системами, простота моделей та можливість поетапного впровадження, сприяють швидшому прийняттю та інтеграції контролінгу. Водночас, недосконалість існуючих методів аналізу, загроза статусу кво для окремих підрозділів та осіб, складність нових методик та відтермінованість повного ефекту можуть сповільнити цей процес [47, с. 18]. Успішне впровадження вимагає від керівництва врахування всіх цих факторів, проведення ретельної підготовки та забезпечення підтримки змін на всіх рівнях організації.

Отже, організація ефективної системи фінансового контролінгу на підприємствах мережевої торгівлі є складним та багатоетапним процесом, що вимагає чіткого визначення цілей та завдань, розробки адекватної організаційної структури, вибору відповідних методів та інструментів, налагодження ефективних інформаційних потоків та створення дієвої системи звітності та контролю. Впровадження такої системи дозволяє підприємствам мережевої торгівлі підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами, забезпечити фінансову стабільність та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Оцінка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ» (скорочено ТОВ «АТБ-МАРКЕТ») є однією з провідних компаній в галузі роздрібної торгівлі в Україні. Засноване 19 липня 1999 року та зареєстроване у місті Дніпро, підприємство пройшло значний шлях розвитку, ставши впізнаваним брендом та важливим гравцем на ринку [43; 44] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Показник	Значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ»
Скорочена назва	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
Код ЄДРПОУ	30487219
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	49000, Дніпропетровська обл., м. Дніпро
Дата державної реєстрації	19.07.1999
Номер запису в ЄДР	12031200000000156
Керівник	Шаповалова Наталія Анатоліївна
Головний бухгалтер	Бобров Олексій Станіславович
Статутний капітал	9 930 148,65 грн
Основні засновники	БІ ДЖИ ВІ ГРУП ЛІМІТЕД (Кіпр) – 28%. СКАДІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД (Кіпр) – 33,33%. СОНАТО ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД (Кіпр) – 28%. Буткевич Г.В. – 5,34%. Єрмаков Є.П. – 5,33%.
Кінцеві бенефіціари	Карачун В.І., Карачун І.М., Буткевич Г.В., Єрмаков Є.П. – громадяни України
Основні види діяльності (КВЕД)	47.11 – Роздрібна торгівля продуктами харчування 10.71 – Виробництво хлібобулочних виробів 46.34 – Оптова торгівля напоями 46.35 – Оптова торгівля тютюновими виробами та інші
Дата структури власності	16.07.2024
Перебуває на обліку в органах	Східне МРУ ДПС з роботи з ВПП – з 22–23.07.1999 Державна служба статистики – з 21.07.1999
Реєстр платників єдиного внеску	Східне МРУ ДПС з роботи з ВПП – з 22.07.1999

Джерело: розроблено автором на основі [43; 44]

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є стабільною та впливовою компанією з чіткою структурою власності, де значна частка належить кіпрським компаніям, а кінцевими бенефіціарами виступають громадяни України. Підприємство займається не лише роздрібною торгівлею продуктами харчування, що є основним видом діяльності, але й охоплює суміжні сфери, такі як виробництво хлібобулочних виробів та оптова торгівля напоями й тютюновими виробами. Реєстрація в державних органах та перебування на обліку підтверджують його законну діяльність та виконання податкових зобов'язань. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» представляє собою велике та диверсифіковане підприємство, що відіграє важливу роль в економіці України.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (додатки А-В), проаналізуємо складові необоротних активів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка складових необоротних активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2022 рр.		Відхилення 2024 до 2023 рр.	
	2022	2023	2024	тис. грн	%	тис. грн	%
Нематеріальні активи	101948	57676	151490	-44272	-43,43	93814	162,66
первісна вартість	313033	285827	404045	-27206	-8,69	118218	41,36
накопичена амортизація	211085	228151	252555	17066	8,08	24404	10,70
Незавершені капітальні інвестиції	1755082	1780720	1934406	25638	1,46	153686	8,63
Основні засоби	20763561	22365282	25308189	1601721	7,71	2942907	13,16
первісна вартість	40243974	45619098	52494015	5375124	13,36	6874917	15,07
знос	19480413	23253816	27185826	3773403	19,37	3932010	16,91
Інвестиційна нерухомість	203790	195327	194594	-8463	-4,15	-733	-0,38
первісна вартість	597248	597247	605757	-1	0,00	8510	1,42
знос	393458	401920	411163	8462	2,15	9243	2,30
Інші фінансові інвестиції	60	60	60	0	0,00	0	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	3247	2485	2131	-762	-23,47	-354	-14,25
Відстрочені податкові активи	273884	234035	216189	-39849	-14,55	-17846	-7,63
Усього необоротних активів	23101572	24635585	27807059	1534013	6,64	3171474	12,87

Джерело: розроблено автором на основі [43; 44]

Упродовж 2022-2024 років структура та обсяг необоротних активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зазнали суттєвих змін, що свідчить про активне оновлення та розширення інвестиційної бази підприємства. Загалом у 2023 році порівняно з 2022 роком загальна вартість необоротних активів зросла на 1534013 тис. грн (6,64%), а в 2024 році – ще на 3 171 474 тис. грн (12,87%) у порівнянні з попереднім роком, що є позитивною динамікою.

Нематеріальні активи у 2023 році скоротилися на 44272 тис. грн (–43,43%), що, ймовірно, зумовлено списанням або переоцінкою активів. Проте вже в 2024 році спостерігається суттєве зростання на 93 814 тис. грн (162,66%), що свідчить про поновлення інвестицій у нематеріальні ресурси, зокрема програмне забезпечення, торгові марки, ліцензії тощо. Первісна вартість нематеріальних активів у 2023 році знизилася на 27 206 тис. грн (–8,69%), однак у 2024 році вона зросла на 118 218 тис. грн (41,36%). Це підтверджує зростання інвестицій у створення або придбання нематеріальних активів. Накопичена амортизація також продовжує зростати: на 8,08% у 2023 році та на 10,70% у 2024 році, що вказує на стабільне використання наявних активів у господарській діяльності.

Незавершені капітальні інвестиції демонструють позитивну, але помірну динаміку: у 2023 році зростання становило 25638 тис. грн (1,46%), а у 2024 – 153686 тис. грн (8,63%). Це свідчить про продовження реалізації інвестиційних проєктів, імовірно, будівництва чи реконструкції об'єктів, що перебувають у процесі завершення.

Основні засоби залишаються найбільшою складовою необоротних активів. У 2023 році їхня вартість зросла на 1 601 721 тис. грн (7,71%), а в 2024 році – на 2 942 907 тис. грн (13,16%). Це свідчить про активну модернізацію основних фондів підприємства. Первісна вартість основних засобів збільшилася відповідно на 13,36% у 2023 році та на 15,07% у 2024 році, що демонструє вкладення у нові об'єкти (обладнання, транспортні засоби, приміщення тощо). Разом з тим знос зріс на 19,37% і 16,91% відповідно, що пояснюється як експлуатацією існуючих активів, так і збільшенням їх обсягу.

Інвестиційна нерухомість продемонструвала дещо знижену динаміку: у 2023 році її вартість зменшилась на 8 463 тис. грн (–4,15%), а у 2024 році – ще на 733 тис. грн (–0,38%). Незважаючи на незначне зменшення, збереження майже стабільного рівня інвестиційної нерухомості вказує на її важливість для бізнес-моделі підприємства. Первісна вартість цієї категорії активів практично не змінилася, а знос поступово зростав – на 2,15% у 2023 році та на 2,30% у 2024 році. Інші фінансові інвестиції залишилися на незмінному рівні протягом аналізованого періоду – 60 тис. грн, що свідчить про відсутність змін у політиці довгострокових фінансових вкладень.

Довгострокова дебіторська заборгованість поступово зменшується: у 2023 році на 762 тис. грн (–23,47%), а у 2024 році – ще на 354 тис. грн (–14,25%). Це свідчить про погашення заборгованості або її списання, що зменшує ризик несвоєчасного повернення коштів у довгостроковій перспективі. Відстрочені податкові активи також скорочуються: на 39 849 тис. грн (–14,55%) у 2023 році та на 17 846 тис. грн (–7,63%) у 2024 році. Зниження пов'язане як із використанням раніше визнаних податкових активів, так і зі змінами в оподаткуванні або очікуваних майбутніх прибутках.

Отже, проведений аналіз динаміки необоротних активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 роки свідчить про загальне зростання інвестиційної активності підприємства, зокрема в основні засоби та нематеріальні активи. Це створює передумови для підвищення ефективності операційної діяльності, зростання продуктивності та конкурентоспроможності компанії на ринку роздрібної торгівлі.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (додатки А-В), проаналізуємо складові оборотних активів підприємства (табл. 2.3). Аналіз динаміки оборотних активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за період 2022-2024 рр. свідчить про значне зростання цього елемента балансу підприємства. У 2022 році обсяг оборотних активів становив 17 979 142 тис. грн, у 2023 році – 22832801 тис. грн, а у 2024 році – 26714212 тис. грн. Таким чином, приріст у 2023 році становив 4853659 тис. грн (або 27,0%), а у 2024 році – ще 3881411 тис. грн (або 17,0%), що

свідчить про посилення оборотного капіталу та зростання фінансових ресурсів для поточної діяльності.

Таблиця 2.3 – Динаміка складових оборотних активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2022 рр.		Відхилення 2024 до 2023 рр.	
	2022	2023	2024	тис. грн	%	тис. грн	%
Запаси	8615062	8370136	10671534	-244926	-2,84	2301398	27,50
Виробничі запаси	120060	116723	371839	-3337	-2,78	255116	218,57
Товари	8495002	8253413	10299694	-241589	-2,84	2046281	24,79
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1836	1705	1800	-131	-7,14	95	5,57
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	460855	419864	451327	-40991	-8,89	31463	7,49
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	73338	160290	115589	86952	118,56	-44701	-27,89
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	369331	355841	585373	-13490	-3,65	229532	64,50
Інша поточна дебіторська заборгованість	35109	9343	4428	-25766	-73,39	-4915	-52,61
Гроші та їх еквіваленти	8423611	13515622	14884161	5092011	60,45	1368539	10,13
Готівка	377030	393483	460239	16453	4,36	66756	16,97
Рахунки в банках	8046581	13122139	14423922	5075558	63,08	1301783	9,92
Усього оборотного капіталу	17979142	22832801	26714212	4853659	27,00	3881411	17,00

Джерело: розроблено автором на основі [43; 44]

Одним із найвагоміших елементів оборотних активів є запаси, які за аналізований період зазнали істотних змін. У 2022 році їх обсяг становив 8615062 тис. грн, у 2023 році – 8370136 тис. грн (зменшення на 244 926 тис. грн або 2,84%), тоді як у 2024 році – 10671534 тис. грн (зростання на 2301398 тис. грн або 27,50%). Зростання у 2024 році пов'язане зі збільшенням обсягу торговельних

операцій, підвищенням товарного запасу для задоволення попиту або зростанням цін на товари.

Структурно в запасах найбільшу частку займають товари, обсяг яких у 2022 році становив 8495002 тис. грн, у 2023 – 8253413 тис. грн, а в 2024 – 10299694 тис. грн. Незважаючи на незначне зниження на 2,84% у 2023 році, у 2024 році спостерігається суттєве зростання – на 2046281 тис. грн або 24,79%. Натомість виробничі запаси зросли у 2024 році в 3,2 раза – з 116 723 тис. грн до 371839 тис. грн (приріст на 218,57%), що свідчить про активізацію інвестиційної та операційної діяльності підприємства.

Дебіторська заборгованість за аналізований період зазнала різновекторних змін. Зокрема, заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги залишалася на відносно стабільному рівні: 1836 тис. грн у 2022 році, 1705 тис. грн у 2023 та 1800 тис. грн у 2024 році. Водночас дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у 2023 році зросла на 118,56%, однак у 2024 році зменшилася на 27,89%, що свідчить про погашення податкових зобов'язань.

Особливо показовим є зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з нарахованих доходів, яка у 2024 році досягла 585373 тис. грн, що на 229532 тис. грн (або 64,50%) більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про збільшення очікуваних доходів підприємства, які ще не надійшли у грошовій формі. Натомість інша поточна дебіторська заборгованість зменшувалась упродовж усього періоду: у 2023 році – на 73,39%, у 2024 – ще на 52,61%, що є позитивним сигналом про скорочення ризикової заборгованості.

Найбільший позитивний вплив на зростання оборотних активів справило зростання грошових коштів та їх еквівалентів, обсяг яких у 2023 році зріс на 5092011 тис. грн (60,45%), а у 2024 році – ще на 1368539 тис. грн (10,13%). Основну частину цих коштів становили рахунки в банках, які у 2024 році сягнули 14423922 тис. грн. Збільшення грошових ресурсів є свідченням зростання ліквідності підприємства та посилення його платоспроможності.

Динаміка оборотних активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2022-2024 рр. засвідчує нарощування поточних ресурсів підприємства, покращення структури

капіталу та високий рівень фінансової гнучкості. Зростання запасів, дебіторської заборгованості за доходами та грошових коштів у комплексі з помірним рівнем зобов'язань свідчить про стійку та ефективну діяльність підприємства у сфері роздрібної торгівлі.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (додатки А-В), проаналізуємо складові власного капіталу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка складових власного капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2022 рр.		Відхилення 2024 до 2023 рр.	
	2022	2023	2024	тис. грн	%	тис. грн	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	9930	9930	9930	0	0,00	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4970321	4519921	5259295	-450400	-9,06	739374	16,36
Усього власного капіталу	4980251	4529851	5269225	-450400	-9,04	739374	16,32

Джерело: розроблено автором на основі [43; 44]

Аналіз динаміки власного капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 рр. свідчить про певні коливання у структурі власних джерел фінансування підприємства. Загальний обсяг власного капіталу у 2022 році становив 4980251 тис. грн. У 2023 році він знизився до 4529851 тис. грн, що означає скорочення на 450400 тис. грн або 9,04%. У 2024 році ситуація покращилася – власний капітал зріс до 5269225 тис. грн, тобто збільшився на 739 374 тис. грн або на 16,32% порівняно з попереднім роком.

Зареєстрований (пайовий) капітал залишався незмінним протягом усього аналізованого періоду і становив 9930 тис. грн. Це свідчить про стабільність засновницької частки у капіталі підприємства та відсутність змін у статутному фонді компанії.

Найбільш динамічною складовою власного капіталу був нерозподілений прибуток (непокритий збиток). У 2022 році цей показник дорівнював 4970321 тис. грн, однак уже у 2023 році він скоротився до 4519921 тис. грн – на 450 400 тис.

грн або 9,06%. Це свідчить про те, що підприємство зазнало зменшення накопиченого фінансового результату внаслідок підвищених витрат, зниження прибутковості або розподілу прибутку серед учасників. Проте у 2024 році обсяг нерозподіленого прибутку збільшився до 5 259 295 тис. грн, тобто на 739374 тис. грн (або 16,36%), що свідчить про позитивний фінансовий результат у 2023 році, прибутковість діяльності та відновлення внутрішніх джерел фінансування.

Незважаючи на тимчасове зниження у 2023 році, у 2024 році ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» продемонструвало здатність до самофінансування і забезпечення росту власного капіталу без залучення додаткових зовнішніх джерел. Позитивна динаміка нерозподіленого прибутку у 2024 році свідчить про стійке фінансове становище підприємства, ефективну господарську діяльність та потенціал для подальшого розвитку.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (додатки А-В), проаналізуємо складові позикового капіталу підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка складових позикового капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2022 рр.		Відхилення 2024 до 2023 рр.	
	2022	2023	2024	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Інші довгострокові зобов'язання	8859351	8672402	9109090	-186949	-2,11	436688	5,04
Усього довгострокових зобов'язань і забезпечень	8859351	8672402	9109090	-186949	-2,11	436688	5,04
Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1983346	2865394	2905421	882048	44,47	40027	1,40
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	13220201	18232757	21394649	5012556	37,92	3161892	17,34
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	681239	471262	1385480	-209977	-30,82	914218	193,99

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	93539	148652	203353	55113	58,92	54701	36,80
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	452264	627523	886083	175259	38,75	258560	41,20
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	41006	116815	139721	75809	184,87	22906	19,61
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	5481022	1242029	99991	-4238993	-77,34	-1142038	-91,95
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	2249	4363	5394	2114	94,00	1031	23,63
Поточні забезпечення	760040	1292167	1268377	532127	70,01	-23790	-1,84
Доходи майбутніх періодів	15	0	0	-15	-100,00	0	x
Інші поточні зобов'язання	4526191	9284721	11863613	4758530	105,13	2578892	27,78
Усього поточних зобов'язань і забезпечень	27241112	34285683	40152082	7044571	25,86	5866399	17,11
Всього позикового капіталу	41080714	47487936	54530397	6407222	15,60	7042461	14,83

Джерело: розроблено автором на основі [43; 44]

Позиковий капітал ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» протягом 2022-2024 рр. демонстрував поступове зростання, що свідчить про активне використання підприємством залучених ресурсів для фінансування діяльності. Так, загальний обсяг позикового капіталу зріс з 41080714 тис. грн у 2022 році до 47487936 тис. грн у 2023 році (приріст на 6407222 тис. грн або 15,60%), а в 2024 році досяг 54530397 тис. грн (ще на 7042461 тис. грн або 14,83%).

Зокрема, інші довгострокові зобов'язання у 2022 році становили 8859351 тис. грн. У 2023 році спостерігалось їх незначне скорочення на 186949 тис. грн (або 2,11%) до 8672402 тис. грн. Проте вже у 2024 році вони зросли до 9109090 тис. грн, що на 436688 тис. грн (5,04%) більше, ніж у попередньому році. Це

свідчить про стабільну політику компанії у сфері довгострокового фінансування, без різких коливань.

Обсяг поточних зобов'язань у 2022 році становив 27241112 тис. грн. У 2023 році він значно зріс до 34285683 тис. грн (+25,86%), а в 2024 – до 40152082 тис. грн (+17,11%). Основне джерело такого зростання – поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, що зросла з 13220201 тис. грн у 2022 до 21394649 тис. грн у 2024, тобто на 8174448 тис. грн за два роки (або понад 61,8%). Це свідчить про активне використання відстрочених платежів перед постачальниками.

Також відчутно зросла поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, яка у 2023 році зменшилася на 209977 тис. грн (-30,82%) порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році різко зросла на 914218 тис. грн (+193,99%). Така динаміка пов'язана з податковими зобов'язаннями або розстрочками платежів до бюджету.

Значні коливання зафіксовано у статті «поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками»: у 2022 році її обсяг становив 5481022 тис. грн, але вже у 2023 році різко зменшився до 1242029 тис. грн, а у 2024 році – до 99991 тис. грн. Таким чином, за два роки цей вид заборгованості скоротився на 5381031 тис. грн або 98,18%, що свідчить про зміну політики щодо розрахунків з власниками, зменшення внутрішньогрупових позик або конвертацію зобов'язань.

Щодо інших поточних зобов'язань, то їх обсяг за період 2022-2024 рр. більш ніж подвоївся: з 4526191 тис. грн до 11863613 тис. грн (+162%). Це свідчить про загальне зростання обсягу короткострокових фінансових зобов'язань, можливо, пов'язаних з комерційною активністю компанії.

Загальне зростання позикового капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» протягом 2022-2024 років відбулося за рахунок збільшення поточних зобов'язань, особливо кредиторської заборгованості перед постачальниками та іншими зовнішніми контрагентами. При цьому рівень довгострокових зобов'язань залишався відносно стабільним. Така динаміка свідчить про високу ділову активність компанії, проте

водночас вказує на залежність від короткострокового фінансування, що потребує ретельного контролю платоспроможності та фінансової стійкості.

Структура капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» наведена на рис. 2.1.

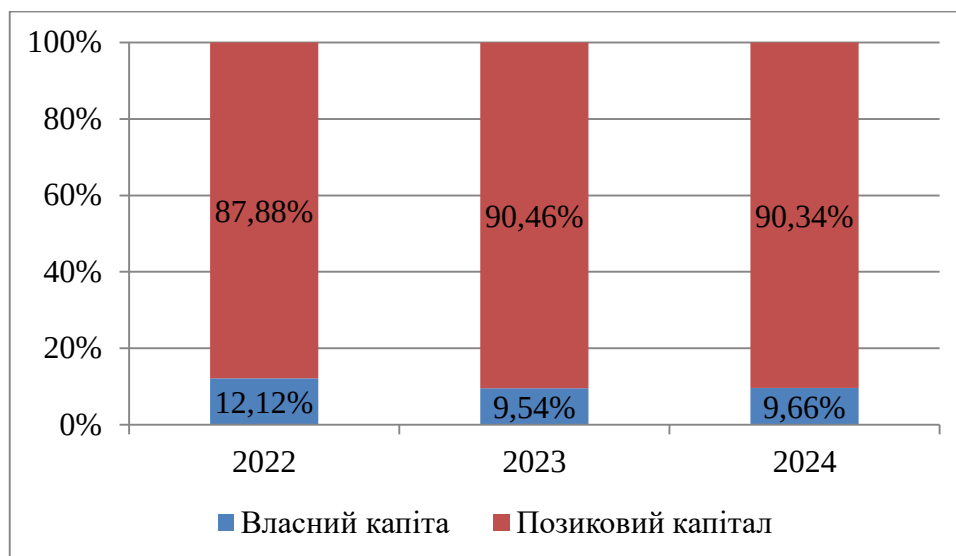


Рисунок 2.1 – Структура капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
за 2022-2024 рр. (%)

Джерело: розроблено автором на основі [43; 44]

Аналіз структури капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 роки свідчить про високий рівень залежності підприємства від позикових джерел фінансування. У 2022 році частка власного капіталу становила 12,12%, проте вже у 2023 році цей показник знизився до 9,54%, що свідчить про скорочення частки власних фінансових ресурсів у загальній структурі капіталу. Водночас позиковий капітал зріс із 87,88% до 90,46%, що свідчить про посилення кредитного навантаження. У 2024 році структура капіталу залишилася практично незмінною: власний капітал становив 9,66%, а позиковий – 90,34%. Незважаючи на незначне покращення частки власних коштів, загальний рівень фінансової незалежності підприємства залишається критично низьким. Така структура капіталу свідчить про агресивну фінансову політику, що підвищує ризики фінансової нестійкості в умовах економічної нестабільності чи зростання процентних ставок за кредитами. Високий рівень позикового капіталу дозволяє компанії активно масштабуватись, однак у довгостроковій перспективі це негативно позначається на фінансовій

стійкості підприємства, зокрема через підвищене боргове навантаження. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» доцільно переглянути свою фінансову стратегію з метою збільшення частки власного капіталу, що сприятиме підвищенню фінансової автономії та зниженню кредитного ризику.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (додатки А-В), проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2022 рр.		Відхилення 2024 до 2023 рр.	
	2022	2023	2024	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148332869	181089665	208905300	32756796	22,08	27815635	15,36
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	110721024	133239848	152634904	22518824	20,34	19395056	14,56
Валовий прибуток	37611845	47849817	56270396	10237972	27,22	8420579	17,60
Інші операційні доходи	1196654	1125906	1349664	-70748	-5,91	223758	19,87
Адміністративні витрати	11026796	23972873	21255540	12946077	117,41	-2717333	-11,34
Витрати на збут	22040993	23012908	28844969	971915	4,41	5832061	25,34
Інші операційні витрати	1115154	1386650	2340246	271496	24,35	953596	68,77
Фінансовий результат від операційної діяльності	4625556	603292	5179305	-4022264	-86,96	4576013	758,51
Інші фінансові доходи	409851	914341	905862	504490	123,09	-8479	-0,93
Інші доходи	6	6	4	0	0,00	-2	-33,33
Фінансові витрати	1648708	1708397	1853781	59689	3,62	145384	8,51
Інші витрати	29941	20021	86714	-9920	-33,13	66693	333,12
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3356764	210779	4144676	-3145985	-93,72	3933897	1866,36

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-829074	-239620	-1045302	589454	-71,10	-805682	336,23
Чистий прибуток (збиток)	2527690	-450399	-3099374	-2978089	-117,82	-2648975	588,14
Елементи операційних витрат							
Матеріальні затрати	274256	291028	517139	16772	6,12	226111	77,69
Витрати на оплату праці	16017786	29231586	28790480	13213800	82,49	-441106	-1,51
Відрахування на соціальні заходи	1791658	1926107	2669669	134449	7,50	743562	38,60
Амортизація	3162392	4134481	4303821	972089	30,74	169340	4,10
Інші операційні витрати	14615500	14517647	18099856	-97853	-0,67	3582209	24,67
Разом операційних витрат	35861592	50100849	54380965	14239257	39,71	4280116	8,54

Джерело: розроблено автором на основі [43; 44]

Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 рр. свідчить про зростання масштабів діяльності компанії, що супроводжується значним коливанням прибутковості та структури витрат. Упродовж 2022-2024 років чистий дохід від реалізації продукції зріс з 148,3 млрд грн у 2022 році до 208,9 млрд грн у 2024 році. У 2023 році приріст склав 22,08%, що свідчить про активне розширення продажів. У 2024 році темпи зростання зменшились до 15,36%, однак показник продовжив позитивну динаміку. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але з дещо нижчими темпами – на 20,34% у 2023 році та на 14,56% у 2024 році. Це дозволило зберегти позитивну динаміку валового прибутку, який зріс на 27,22% у 2023 році та ще на 17,60% у 2024 році.

Інші операційні доходи в 2023 році зменшились на 5,91%, але вже у 2024 році зросли на 19,87%. Це свідчить про відновлення додаткових джерел надходжень, які не є основною діяльністю підприємства. Адміністративні витрати у 2023 році зросли на 117,41%, що свідчить про суттєве збільшення управлінських витрат, імовірно, через розширення мережі або інфляційні чинники. Проте в 2024 році ці витрати були скорочені на 11,34%, що говорить про оптимізацію або

завершення масштабних управлінських інвестицій. Витрати на збут поступово зростали: у 2023 – на 4,41%, а в 2024 – вже на 25,34%, що свідчить про активізацію маркетингової політики чи розвиток логістики.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році суттєво зменшився – на 86,96%, а вже у 2024 році значно зріс – на 758,51%, до понад 5,1 млрд грн. Це вказує на тимчасові труднощі у 2023 році та відновлення прибутковості у наступному періоді. Фінансові доходи значно збільшились у 2023 році (на 123,09%), але залишились майже незмінними у 2024. Натомість фінансові витрати росли стабільно, але відносно помірно: на 3,62% у 2023 та на 8,51% у 2024, що пов'язано з підвищенням кредитного навантаження чи зростанням процентних ставок.

Фінансовий результат до оподаткування демонструє надзвичайну волатильність: у 2023 році прибуток зменшився майже на 94%, проте у 2024 році підприємство знову досягло високого рівня прибутковості – зростання становило 1866,36%. Це сталося попри збільшення витрат з податку на прибуток, які у 2024 році зросли більш ніж утричі. Водночас чистий прибуток у 2023 році перетворився на збиток у розмірі 450,4 млн грн, але вже у 2024 році збиток значно зріс – до 3,1 млрд грн, що свідчить про великі позапланові витрати або одноразові збиткові операції, незважаючи на прибуток до оподаткування.

Аналіз елементів операційних витрат показує, що матеріальні затрати зросли поступово, але суттєво – з 274,3 млн грн у 2022 році до 517,1 млн грн у 2024. Витрати на оплату праці різко зросли у 2023 році (на 82,49%), але трохи зменшились у 2024 (на 1,51%), що свідчить про стабілізацію зарплатного фонду. Відрахування на соціальні заходи також зросли у 2024 році на 38,6%. Амортизація демонструвала стабільне зростання, що відображає інвестиції в основні засоби. Інші операційні витрати у 2024 році зросли на 24,67%, після незначного зменшення у 2023.

Загалом, загальний обсяг операційних витрат зріс на 39,71% у 2023 році та ще на 8,54% у 2024, що вказує на масштабну інфляцію витрат або активний розвиток бізнесу. Показники демонструють як позитивні тенденції зростання

доходів і прибутків, так і проблеми з витратами та фінансовим результатом після оподаткування. Це свідчить про складне фінансове середовище та потребу в подальшій оптимізації управління витратами.

Структура операційних витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» наведена на рис. 2.2.

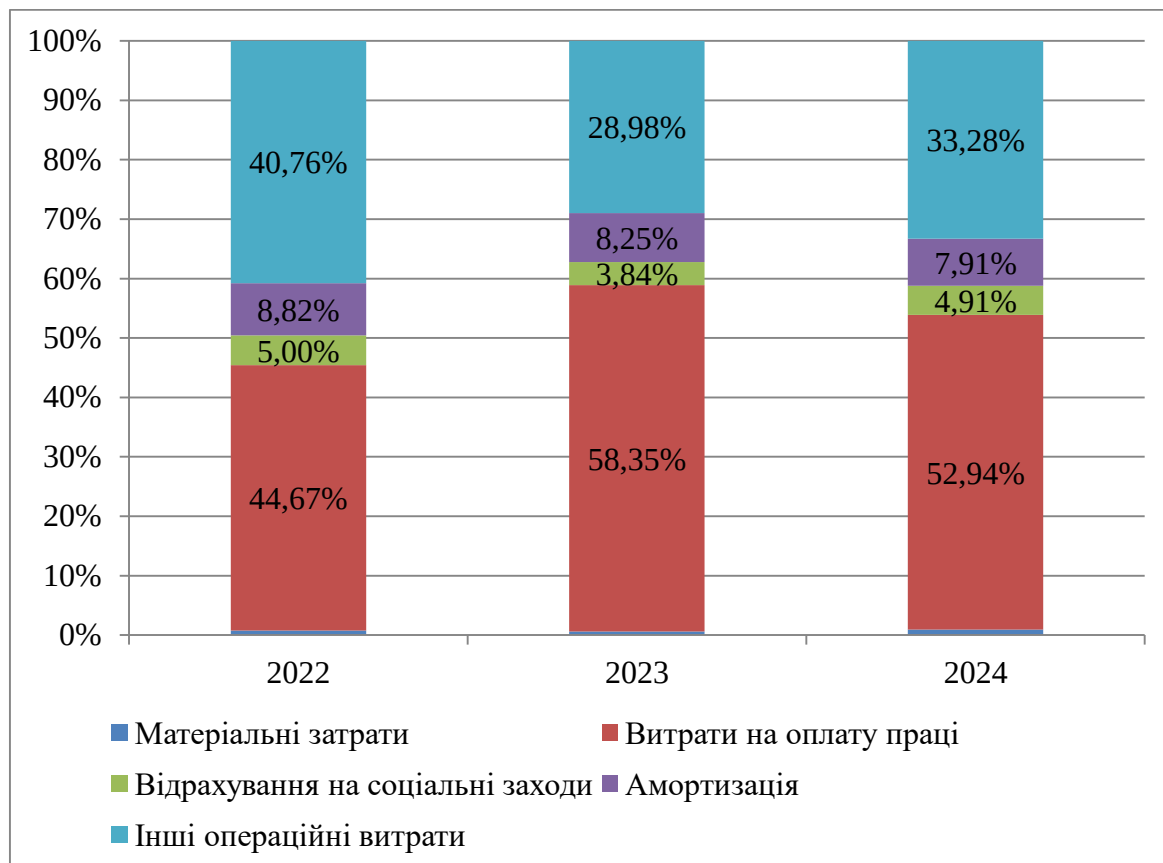


Рисунок 2.2 – Структура операційних витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 рр. (%)

Джерело: розроблено автором на основі [43; 44]

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022–2024 роки показав наявність суттєвих змін у витратній політиці підприємства. Найбільшу частку традиційно займають витрати на оплату праці – у 2023 році вони зросли до 58,35%, але вже у 2024 році знизилися до 52,94%, що свідчить про оптимізацію чисельності персоналу або контроль над заробітною платою. Частка інших операційних витрат поступово скоротилася у 2023 році до 28,98%, а у 2024 – дещо зросла до 33,28%, що вказує на збільшення витрат на оренду, енергоносії або послуги. Водночас частка матеріальних витрат у 2023 році досягла

найнижчого рівня (0,58%), але в 2024 році значно зросла до 0,95%, що свідчить про зміну виробничих процесів або цінової політики. Витрати на амортизацію та соціальні відрахування залишаються відносно стабільними. Загалом, така динаміка підтверджує адаптацію компанії до ринкових умов та пошук балансу між ефективністю витрат і якістю операційної діяльності.

Оцінка фінансового стану підприємства є ключовим етапом фінансового аналізу, що дозволяє виявити поточні можливості підприємства забезпечувати свою платоспроможність, ефективність використання ресурсів та фінансову стійкість. Табл. 2.7 відображає динаміку основних коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 роки, що дає змогу оцінити зміну ліквідності, рентабельності, структури капіталу та рівня боргового навантаження підприємства за аналізований період.

Таблиця 2.7 – Динаміка основних коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абс, відх, 2023 до 2022	Абс, відх, 2024 до 2023
	2022 рік	2023 рік	2024 рік		
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,66	0,67	0,67	0,01	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,39	0,37	0,08	-0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34	0,42	0,40	0,08	-0,02
Коефіцієнт автономії	0,12	0,10	0,10	-0,02	0
Рентабельність активів (ROA)	6,15	-0,95	5,68	-7,1	6,63
Рентабельність власного капіталу (ROE)	53,15	-9,47	63,26	-62,62	72,73
Чиста маржа	1,70	-0,25	1,48	-1,95	1,73
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,22	0,18	0,19	-0,04	0,01
Коефіцієнт заборгованості	0,66	0,72	0,74	0,06	0,02

Джерело: розроблено автором на основі [43; 44]

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2022-2024 рр. залишався майже незмінним і коливався на рівні 0,66–0,67. Незначне зростання у 2023 році на 0,01 пункту свідчить про стабільну, але все ще низьку здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання оборотними активами. Показник залишається

нижчим за нормативне значення (>1), що вказує на потенційні ризики з ліквідністю.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,31 у 2022 році до 0,39 у 2023 році, що свідчить про покращення здатності підприємства миттєво погашати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Проте у 2024 році показник дещо знизився до 0,37, що вказує на зменшення грошових коштів або приріст короткострокової заборгованості.

Аналогічна динаміка спостерігається і в коефіцієнті швидкої ліквідності, який збільшився з 0,34 у 2022 році до 0,42 у 2023, а у 2024 році знизився до 0,40. Попри зменшення у 2024 році, обидва показники залишаються нижчими за норматив (>1), що свідчить про недостатню кількість ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт автономії демонструє зниження з 0,12 у 2022 році до 0,10 у 2023–2024 роках, що вказує на зменшення частки власного капіталу в структурі фінансових ресурсів. Це підтверджує зростаючу залежність підприємства від позикових коштів. Збереження коефіцієнта на рівні 0,10 у 2024 році вказує на стабілізацію фінансової стратегії, однак показник залишається критично низьким, що створює ризики для фінансової стабільності.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зменшився з 0,22 у 2022 році до 0,18 у 2023 році, що вказує на зниження фінансування основних засобів за рахунок власного капіталу. У 2024 році показник трохи зріс до 0,19, але це все ще недостатній рівень для забезпечення фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт заборгованості демонструє зростання з 0,66 у 2022 році до 0,74 у 2024, що свідчить про поступове нарощування боргового навантаження на підприємство. Це створює додаткове фінансове навантаження у вигляді відсоткових платежів і збільшує ризики неплатоспроможності.

Рентабельність активів (ROA) у 2022 році становила 6,15%, але у 2023 різко знизилася до -0,95%, що свідчить про збитковість діяльності підприємства. Проте

у 2024 році показник відновився до 5,68%, що говорить про ефективне використання активів у створенні прибутку після кризи.

Рентабельність власного капіталу (ROE) є ще більш волатильною: з 53,15% у 2022 році вона впала до -9,47% у 2023, що означає втрати для власників капіталу. У 2024 році ROE підскочив до 63,26%, перевищивши навіть рівень 2022 року, що є наслідком як прибуткової діяльності, так і ефекту важеля через високе боргове навантаження.

Чиста маржа також зазнала істотних коливань: з 1,70% у 2022 році вона впала до -0,25% у 2023 році, але у 2024 році відновилася до 1,48%. Це свідчить про те, що у 2023 році компанія зазнала операційних або позаопераційних втрат, однак згодом зуміла відновити прибутковість.

Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2022-2024 рр. вказує на нестабільність фінансового стану підприємства, що супроводжується низьким рівнем ліквідності, значною залежністю від позикових коштів і коливаннями прибутковості. Незважаючи на позитивні зрушення у 2024 році, особливо в показниках рентабельності, підприємству доцільно вжити заходів щодо підвищення фінансової автономії, покращення ліквідності та зниження боргового навантаження для забезпечення сталого розвитку в майбутньому.

Отже, проведений комплексний аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022-2024 рр. виявив низку важливих тенденцій. Попри значне зростання чистого доходу від реалізації, що свідчить про розширення масштабів діяльності, прибутковість підприємства зазнала суттєвих коливань, зокрема відображених у переході від чистого прибутку до значного збитку у 2024 році. Зростання собівартості реалізованої продукції відбувалося дещо повільнішими темпами, що позитивно вплинуло на валовий прибуток. Однак, суттєве збільшення адміністративних витрат у 2023 році та витрат на збут у 2024 році, поряд зі значними коливаннями фінансового результату від операційної діяльності та до оподаткування, призвели до формування значного чистого збитку у 2024 році. Аналіз структури капіталу

вказує на високу залежність підприємства від позикових джерел фінансування, що підвищує ризики фінансової нестійкості. Водночас спостерігається зростання оборотних та необоротних активів, що свідчить про інвестиційну активність підприємства. Загалом, фінансово-економічний стан ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2024 році характеризується високою діловою активністю, але потребує оптимізації витрат та перегляду фінансової стратегії для підвищення прибутковості та фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

2.2 Аналіз системи фінансового контролінгу основних бізнес-процесів ТОВ «АТБ-маркет» (закупівлі, логістика, продажі тощо)

Система фінансового контролінгу ТОВ «АТБ-маркет» охоплює ключові бізнес-процеси, зокрема закупівлі, логістику та продажі, і базується на сучасних ІТ-рішеннях, що забезпечують ефективне управління та аналітику. Компанія інтегрувала сервіс Power BI Embedded для автоматизації аналітики в службі закупівель. Це дозволяє оперативно аналізувати асортимент, ціни, умови постачання та продажі понад 5 тисяч товарів. Система забезпечує доступ до детальної інформації відповідно до рівня доступу користувача, що сприяє виявленню негативних трендів та перспективних можливостей. Завдяки цьому підвищується ефективність управління асортиментом, зокрема розвитком власних торгових марок [65].

Функції фінансового контролінгу інтегровані в загальну фінансову структуру підприємства. Крім того, згідно з консолідованою фінансовою звітністю ТОВ «АТБ-Маркет», компанія здійснює управління фінансовими ризиками, що включає ринкові, кредитні ризики та ризики ліквідності [43]. Комерційний підрозділ компанії, до складу якого входять закупівельний, товарний відділ та внутрішній розподільний центр, відповідає за організацію гуртових закупівель та забезпечення потреб мережі. Маркетинговий підрозділ

займається аналізом і прогнозуванням конкурентної ситуації, а також проведенням рекламних заходів для стимулювання збуту. Економічний підрозділ, зокрема аналітичний та плановий відділи, розробляє плани розвитку підприємства та аналізує частку компанії на ринку [65].

ТОВ «АТБ-маркет» використовує ERP-систему на базі Oracle Retail, а також WMS, TMS і GPS-системи для оптимізації логістичних процесів. Це дозволяє знижувати вартість внутрішньоскладської обробки товару та доставки, підвищувати контроль над виконанням складських операцій і обмежувати вплив людського фактору. Власна логістична система включає транспортні засоби, склади та розподільчі центри, що забезпечує своєчасне постачання магазинів [65].

У процесі розвитку системи фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» відбувається поступове впровадження сучасних цифрових інструментів у ключові бізнес-процеси. Це дозволяє посилити аналітичну складову управління та забезпечити оперативне прийняття рішень. У табл. 2.8 представлено основні характеристики системи фінансового контролінгу бізнес-процесів за напрямками закупівель, логістики, продажів і контролінгу протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.8 – Основні характеристики системи фінансового контролінгу бізнес-процесів ТОВ «АТБ-маркет» за 2022–2024 рр.

Напрямок діяльності	Роки		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Закупівлі	Впровадження BI-аналітики у Power BI для закупівель.	Централізація закупівельних процесів. Підвищення ефективності через аналіз постачальників.	Автоматизоване планування потреб, оптимізація витрат.
Логістика	Модернізація WMS та TMS-систем.	Створення нових розподільчих центрів. GPS-контроль транспорту.	Інтеграція логістики з ERP Oracle. Зниження логістичних витрат.
Продажі	Розширення мережі. Впровадження електронних чеків.	Зростання кількості POS-систем. Автоматичне формування асортименту.	Розширена аналітика продажів, AI-рекомендації щодо ціноутворення.
Контролінг	Базовий аналіз ефективності підрозділів.	Впровадження дашбордів і KPI-систем для менеджменту.	Автоматизоване формування управлінських звітів, AI-моделі прогнозування.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АТБ-маркет»

У напрямі закупівель спостерігається перехід від впровадження базових BI-рішень до повної автоматизації планування потреб. У 2022 році було впроваджено

ВІ-аналітику на базі Power BI, що дозволило зібрати дані в уніфіковану систему. У 2023 році закупівлі були централізовані, що дало змогу краще контролювати асортимент та ефективність постачальників. У 2024 році здійснено автоматизоване планування потреб із метою оптимізації витрат. Щодо логістики, у 2022 році акцент був зроблений на технічну модернізацію систем WMS та TMS. У 2023 році підприємство вийшло на новий рівень, створивши розподільчі центри та впровадивши GPS-контроль транспорту. У 2024 році логістичні процеси були інтегровані з ERP-системою Oracle, що забезпечило зниження витрат. У сфері продажів розвиток фінансового контролінгу супроводжувався цифровізацією. У 2022 році мережа розширилась, було впроваджено електронні чеки. У 2023 році підвищено технічне оснащення через POS-системи, а також автоматизовано процес формування асортименту. У 2024 році реалізовано глибоку аналітику продажів, зокрема впроваджено рекомендаційні алгоритми на основі штучного інтелекту. У напрямі контролінгу відбувається поступовий перехід від базового аналізу до впровадження систем штучного інтелекту. У 2022 році здійснювався лише базовий аналіз ефективності підрозділів. У 2023 році введено KPI-орієнтовані дашборди. У 2024 році реалізовано автоматизоване формування управлінської звітності та AI-прогнозування, що суттєво підвищило аналітичну здатність менеджменту.

Для оцінки результативності впроваджених змін у системі фінансового контролінгу доцільно проаналізувати конкретні кількісні показники, які відображають ефективність логістичного та закупівельного контролінгу. У табл. 2.9 подано динаміку таких показників у ТОВ «АТБ-маркет» протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності логістичного та закупівельного контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середній час доставки (год)	36	30	24
Відсоток виконання замовлень в строк, %	87	92	95
Кількість постачальників	1000	950	900
Частка власних ТМ у закупівлях, %	36%	40%	45%
Економія витрат завдяки ВІ-аналітиці, млн грн	x	150	200

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АТБ-маркет»

Середній час доставки продукції в межах логістичної системи поступово скорочувався: з 36 годин у 2022 році до 24 годин у 2024 році. Це свідчить про оптимізацію транспортної логістики завдяки оновленню систем керування поставками та впровадженню GPS-контролю. Показник відсотка виконання замовлень у строк зростав від 87% до 95%, що демонструє підвищення надійності ланцюга постачання й ефективності планування логістичних процесів. Зменшення кількості постачальників з 1000 до 900 є наслідком переходу до централізації закупівель та використання аналітики для відбору найефективніших партнерів. Частка власних торговельних марок (ТМ) у загальному обсязі закупівель зросла з 36% до 45%. Це свідчить про зміну стратегії на користь розвитку власного бренду, що дозволяє краще контролювати якість і ціноутворення. Особливо важливою є економія витрат, досягнута завдяки впровадженню ВІ-аналітики. У 2023 році цей показник становив 150 млн грн, а у 2024 році зріс до 200 млн грн, що демонструє значну ефективність використання аналітичних інструментів у фінансовому контролінгу.

Успішна реалізація функцій фінансового контролінгу значною мірою залежить від застосовуваних інформаційних систем та технологій. У табл. 2.10 представлено перелік основних інструментів, які використовує ТОВ «АТБ-маркет» у своїй діяльності з фінансового контролінгу бізнес-процесів.

Таблиця 2.10 – Основні інструменти фінансового контролінгу ТОВ «АТБ-маркет» за 2022–2024 рр.

Бізнес-процес	Система	Функції
Закупівлі	Power BI Embedded	Аналіз асортименту, прогноз продажів, планування закупівель
Логістика	WMS, TMS, GPS-моніторинг	Контроль доставки, оптимізація маршрутів, складська аналітика
Продажі	ERP Oracle Retail, POS	Контроль обороту, маржинальності, асортименту
Контролінг	KPI-моніторинг, дашборди	Аналіз витрат, план-факт, фінансове прогнозування

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АТБ-маркет»

У процесі закупівель основним інструментом є система Power BI Embedded, яка забезпечує можливість аналізу асортименту, прогнозування продажів і планування закупівель. Завдяки цьому прийняття рішень стало більш обґрунтованим та оперативним. У сфері логістики використовуються WMS, TMS-системи та GPS-моніторинг, що дозволяють ефективно контролювати доставку товарів, оптимізувати маршрути та аналізувати діяльність складів. Це сприяє зниженню логістичних витрат і підвищенню рівня сервісу. Для контролю за продажами використовуються ERP-система Oracle Retail та POS-системи. Їхнє застосування забезпечує контроль за обігом товарів, маржинальністю, асортиментом, що дозволяє приймати стратегічні рішення на основі точної інформації. У сфері контролінгу використовуються KPI-моніторинг і дашборди, які дають змогу оперативно аналізувати витрати, проводити план-факт аналіз і здійснювати фінансове прогнозування. Ці інструменти формують базу для ефективного управління ресурсами підприємства.

ТОВ «АТБ-маркет» активно впроваджує інноваційні ІТ-рішення для підвищення ефективності. Зокрема, використання ERP-системи Oracle Retail дозволяє автоматизувати всі сфери діяльності підприємства, від планування бізнес-процесів до контролю їх реалізації. Використання BI-систем оптимізує планові бізнес-процеси, скорочує обсяг ручних операцій і спрямовує зусилля спеціалістів на аналіз інформації для прийняття управлінських рішень [65].

Отже, система фінансового контролінгу ТОВ «АТБ-маркет» є комплексною та інтегрованою, що дозволяє ефективно управляти основними бізнес-процесами компанії. Аналіз системи фінансового контролінгу основних бізнес-процесів ТОВ «АТБ-маркет» свідчить про високий рівень цифровізації та інтеграції сучасних ІТ-рішень, що охоплюють закупівлі, логістику, продажі й контролінг. Завдяки впровадженню Power BI, ERP-системи Oracle Retail, GPS-моніторингу та штучного інтелекту, компанії вдалося досягти централізації закупівель, скорочення логістичних витрат, зростання частки власних торгових марок і підвищення оперативності прийняття управлінських рішень. Позитивна динаміка

кількісних показників підтверджує ефективність обраної моделі контролінгу та її вагомий внесок у зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

2.3 Оцінка ефективності існуючої системи фінансового контролінгу ТОВ «АТБ-маркет»

Фінансовий контролінг є одним із ключових інструментів управління, що забезпечує стабільність фінансово-господарської діяльності підприємства та сприяє досягненню його стратегічних цілей. Особливо важливим він є для підприємств роздрібно́ї торгівлі, таких як ТОВ «АТБ-Маркет», що функціонують в умовах високої конкуренції та коливань попиту. У контексті поточного воєнного конфлікту в Україні, що створює значні фінансові та операційні виклики, оцінка ефективності діючої системи фінансового контролінгу є критично важливою. Це дозволяє не лише виявити наявні проблеми, але й розробити рекомендації для підвищення її адаптивності та стійкості до зовнішніх шоків, забезпечуючи безперервність діяльності та збереження ринкових позицій. У табл. 2.11 представлено ключові фінансові показники ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 роки. Аналіз динаміки доходів, витрат і прибутку дозволяє оцінити загальний фінансовий стан підприємства та ефективність реалізації елементів контролінгу.

Таблиця 2.11 – Основні фінансові показники ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Абс. відх. 2024 до 2022
	2022	2023	2024	
Доходи від реалізації, млн грн	148332,9	181089,7	208905,3	60572,4
Чистий прибуток, млн грн	2527,7	-450,4	-3099,4	-5627,1
Операційні витрати, млн грн	35,86	50,10	54,38	18,52
Рентабельність продажів, %	1,7	-0,25	-1,48	-3,18
EBITDA, млн грн	7,79	4,74	9,48	1,69
Кількість внутрішніх аудитів	55	60	65	10

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АТБ-маркет»

Упродовж 2022-2024 рр. ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє зростання доходів від реалізації товарів на понад 60 млрд грн, що свідчить про збереження лідерських позицій на ринку. Водночас спостерігається різке зниження чистого

прибутку з 2527,7 млн грн у 2022 році до збитковості в 2024 році (–3099,4 млн грн). Основними чинниками цього стали зростання операційних витрат та падіння рентабельності продажів. Попри це, спостерігається зростання показника EBITDA у 2024 році, що вказує на певне покращення ефективності основної діяльності підприємства. Збільшення кількості внутрішніх аудитів також свідчить про посилення контролюючої функції фінансового управління.

Контроль витрат є одним з ключових елементів фінансового контролінгу. У табл. 2.12 наведено оцінку показників, що характеризують ефективність управління витратами в ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 2.12 – Показники контролю витрат та ефективності управління витратами ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Абс. відх. 2024 до 2022
	2022	2023	2024	
Частка витрат у доходах, %	24,2	27,7	26,0	1,8
Зниження витрат на одиницю товару, %	-	-3,5	2,0	х
Витрати на 1 магазин, тис. грн	17000	18300	19500	2500
Частота виявлення внутрішніх порушень (на рік)	24	28	32	8

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АТБ-маркет»

Аналіз свідчить про загальну тенденцію до зростання витрат. Частка операційних витрат у доходах зросла на 1,8 процентного пункту, що, з огляду на зниження прибутковості, вказує на потребу в удосконаленні контролю. Зниження витрат на одиницю товару в 2023 році, а також незначне покращення цього показника у 2024 році (+2,0%) демонструє поступове відновлення контролюючих функцій. Зростання витрат на 1 магазин та частоти виявлення порушень підтверджує активізацію внутрішнього аудиту, що є позитивним сигналом щодо розвитку системи внутрішнього фінансового контролінгу.

У табл. 2.13 наведено якісні та кількісні критерії, які дозволяють оцінити рівень ефективності реалізації функцій фінансового контролінгу в динаміці.

Таблиця 2.13 – Оцінка ефективності функцій фінансового контролінгу за критеріями

Критерій оцінки	Роки		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Контроль за виконанням бюджету (0–10)	7	8	9
Своєчасність виявлення порушень (0–10)	6	8	9
Зниження втрат від фінансових ризиків	середній	низький	низький
Якість управлінської звітності (0–10)	8	9	9
Впровадження цифрових інструментів	середнє	високе	високе

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АТБ-маркет»

За оцінкою ефективності функцій контролінгу спостерігається позитивна динаміка. Контроль за бюджетуванням та своєчасне виявлення порушень покращуються, що свідчить про посилення операційного нагляду. Незважаючи на зниження загального прибутку, якість управлінської звітності зберігається на високому рівні. Особливо важливим є впровадження цифрових інструментів контролю, які дозволяють автоматизувати ключові процеси та швидко реагувати на ризики. Проте ефективність у зниженні фінансових ризиків залишається низькою, що потребує посилення антикризового менеджменту.

Оцінка ефективності фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє суперечливу картину. З одного боку, зростають доходи, підвищується якість управлінської звітності, впроваджуються сучасні цифрові інструменти, розширюється внутрішній аудит. З іншого – фіксується зниження рентабельності та перехід до збитковості у 2023–2024 рр. Це свідчить про потребу в оптимізації витрат, підвищенні ефективності бюджетного контролю та більш активному управлінні фінансовими ризиками. Надалі доцільно акцентувати увагу на аналітичному підході до контролінгу, залученні системи раннього попередження ризиків та підвищенні кваліфікації персоналу у сфері управлінського обліку.

Система фінансового контролінгу є ключовим елементом управління фінансовими ресурсами будь-якого підприємства, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень, ефективне планування та оптимізацію витрат. Для підприємств роздрібною торгівлі, таких як ТОВ «АТБ-Маркет», особливо важливо підтримувати високий рівень контролю через масштабність операційної діяльності та специфіку ринку. У контексті воєнного конфлікту в Україні, що

створює значні фінансові та операційні виклики, необхідно оцінити ефективність діючої системи фінансового контролінгу з урахуванням сучасних ризиків та фінансових показників підприємства. Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно вивчити сильні та слабкі сторони системи, а також визначити потенційні можливості і загрози, які впливають на її функціонування (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз ефективності існуючої системи фінансового контролінгу ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Розвинена система внутрішніх аудитів. Зростання кількості внутрішніх аудитів з 55 у 2022 році до 65 у 2024 році свідчить про посилений контроль за фінансовою діяльністю, що дозволяє оперативно виявляти та усувати недоліки. – Впровадження цифрових інструментів. Високий рівень використання цифрових технологій у фінансовому контролінгу підвищує точність і швидкість обробки даних, що важливо в умовах мінливого ринкового середовища. – Якість управлінської звітності. Високі оцінки якості управлінської звітності (8-9 балів) забезпечують прозорість і своєчасність інформації для прийняття управлінських рішень.	– Зниження рентабельності та чистого прибутку. Незважаючи на зростання доходів, підприємство демонструє значне падіння рентабельності продажів (до -1,48%) і чистого прибутку (від 2527,7 млн грн у 2022 році до -3099,4 млн грн у 2024 році), що вказує на проблеми в контролі операційних витрат та фінансовому плануванні. – Зростання операційних витрат і витрат на магазини. Операційні витрати та витрати на одиницю магазину зростають, що може свідчити про недостатню ефективність витратного контролю. – Підвищення частоти виявлення порушень. Збільшення кількості виявлених внутрішніх порушень (з 24 до 32 на рік) сигналізує про існування ризиків в системі контролю, які потребують додаткової уваги.
Можливості	Загрози
– Адаптація до воєнних умов. Впровадження більш гнучких і швидких систем контролю, що враховують специфіку роботи в умовах воєнного стану, дозволить покращити управління ризиками і зменшити фінансові втрати. – Оптимізація витрат. Використання аналітичних інструментів для оптимізації операційних витрат може підвищити рентабельність і стабілізувати фінансові показники. – Розвиток цифрових технологій. Подальше впровадження автоматизованих систем фінансового контролінгу і аналітики дозволить підвищити ефективність і своєчасність виявлення порушень. – Підтримка з боку держави і міжнародних організацій. Можливість отримання грантової чи іншої підтримки для підприємств, що постраждали внаслідок війни, може покращити фінансовий стан і розвиток контролінгу.	– Нестабільність економічної ситуації через війну. Військовий конфлікт створює високі фінансові ризики, ускладнює прогнозування доходів і витрат, а також підвищує ймовірність фінансових порушень. – Погіршення ринкових умов. Зниження купівельної спроможності населення і перебої з постачаннями можуть призвести до подальшого зменшення прибутковості і зростання операційних витрат. – Ризики кібербезпеки. Активне впровадження цифрових інструментів вимагає посиленої уваги до кіберзагроз, що можуть вплинути на цілісність фінансової інформації. – Зростання внутрішніх порушень. Збільшення кількості порушень може призвести до матеріальних збитків і зниження довіри до системи контролінгу.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «АТБ-маркет»

Однією з головних переваг системи фінансового контролінгу ТОВ «АТБ-Маркет» є розвинена система внутрішніх аудитів. Збільшення кількості аудитів із 55 у 2022 році до 65 у 2024 році свідчить про посилене прагнення підприємства до контролю та своєчасного виявлення недоліків у фінансовій діяльності. Це дозволяє оперативно реагувати на виявлені ризики і запобігати їхньому розвитку у більш масштабні проблеми. Впровадження цифрових інструментів у процеси

контролінгу значно підвищує якість обробки фінансової інформації. Завдяки автоматизації аналізу та збору даних підприємство може швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, що особливо важливо в умовах нестабільності, викликаній війною. Високий рівень якості управлінської звітності, оцінений у 8-9 балів за внутрішніми показниками, забезпечує прозорість інформації і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Це сприяє покращенню стратегічного планування та підвищенню довіри керівництва до системи контролінгу.

Незважаючи на зростання доходів, ТОВ «АТБ-Маркет» стикається зі значним падінням рентабельності продажів, яка у 2024 році досягла -1,48%. Крім того, чистий прибуток за цей період змінився з позитивного показника 2527,7 млн грн у 2022 році на негативний -3099,4 млн грн. Ці дані свідчать про проблеми у фінансовому плануванні та контролі операційних витрат, які необхідно невідкладно вирішувати. Зростання операційних витрат, а також збільшення витрат на утримання одиниці магазину вказують на недостатню ефективність існуючих механізмів контролю за витратами. Така тенденція створює додатковий фінансовий тиск і підвищує ризики зниження прибутковості. Також слід відзначити збільшення кількості виявлених внутрішніх порушень з 24 до 32 на рік, що сигналізує про існування системних проблем у внутрішньому контролі. Це вимагає більшого зосередження уваги на посиленні процедур безпеки та перевірок.

Військові дії в Україні створюють необхідність адаптації системи фінансового контролінгу до нових реалій. Впровадження більш гнучких і оперативних методів контролю дозволить ефективніше управляти ризиками, знизити фінансові втрати та підтримати стабільність діяльності. Аналітичні інструменти оптимізації операційних витрат відкривають додаткові можливості для підвищення рентабельності підприємства. Використання сучасних цифрових технологій і автоматизації контролю здатне підвищити оперативність та точність виявлення порушень, що підвищить загальну ефективність системи. Крім того, підприємство може скористатися державними та міжнародними програмами

підтримки, що мають на меті допомогу бізнесу в умовах воєнного стану. Грантові ресурси і консультаційна підтримка можуть стати додатковими чинниками стабілізації фінансового контролінгу.

Військовий конфлікт створює високий рівень нестабільності в економічному середовищі, що ускладнює прогнозування доходів і витрат. Це підвищує ймовірність фінансових порушень і збільшує ризики для підприємства. Погіршення ринкових умов через зниження купівельної спроможності населення, перебої з постачаннями товарів і збільшення операційних витрат може погіршити фінансовий стан підприємства та ускладнити контроль за фінансами. Активне використання цифрових інструментів також відкриває нові загрози у сфері кібербезпеки, які можуть поставити під загрозу цілісність фінансової інформації і знизити довіру до системи контролінгу. Збільшення кількості внутрішніх порушень створює ризик матеріальних втрат та негативно впливає на репутацію підприємства, що вимагає впровадження більш жорстких заходів контролю та безпеки.

Отже, оцінка ефективності фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє суперечливу картину. З одного боку, підприємство демонструє зростання доходів від реалізації, розвинену систему внутрішніх аудитів, високу якість управлінської звітності та успішне впровадження сучасних цифрових інструментів. Ці аспекти свідчать про міцний базис для фінансового управління. З іншого боку, спостерігається різке зниження рентабельності та перехід до збитковості у 2023-2024 роках, що є результатом зростання операційних витрат та недостатньо ефективного управління фінансовими ризиками. SWOT-аналіз підтвердив, що, незважаючи на внутрішні сильні сторони, існують значні слабкі сторони, пов'язані з контролем витрат, і серйозні загрози, викликані нестабільністю економічної ситуації. Це вказує на гостру потребу в оптимізації витрат, підвищенні ефективності бюджетного контролю та більш активному управлінні фінансовими ризиками.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Напрями удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет» з урахуванням специфіки мережевої торгівлі

У сучасних умовах мережевої торгівлі, зокрема в умовах війни та економічної нестабільності, ефективний фінансовий контролінг стає критично важливим для забезпечення стабільності та зростання підприємства. ТОВ «АТБ-Маркет», як одна з найбільших торгових мереж України, має унікальні можливості та виклики, що визначають необхідність адаптації та вдосконалення фінансових процесів. Сучасні технології дозволяють значно підвищити ефективність фінансового контролінгу через автоматизацію процесів. Використання інтегрованих ERP-систем, таких як NetSuite або SAP, дозволяє централізовано обробляти фінансові дані, що забезпечує оперативний доступ до інформації та зменшує ймовірність помилок. Автоматизація також сприяє зниженню витрат на обробку даних та підвищенню прозорості фінансових операцій [66].

В умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції важливо ефективно управляти витратами та запасами. Використання методів, таких як Activity-Based Costing (ABC), дозволяє точно визначити витрати на кожен етап виробничо-збутового процесу та оптимізувати їх. Це сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню рентабельності. Інтеграція аналітичних інструментів, таких як BI-системи, дозволяє здійснювати детальний аналіз фінансових показників, виявляти тенденції та прогнозувати майбутні результати. Це особливо важливо в умовах швидко змінюваного ринкового середовища, коли своєчасне реагування на зміни попиту та витрат може забезпечити конкурентні переваги [66]. Ефективний

фінансовий контролінг неможливий без висококваліфікованих кадрів. Регулярне навчання та підвищення кваліфікації співробітників фінансових підрозділів, а також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на ефективність та прозорість, сприяють покращенню фінансових результатів та зниженню ризиків.

Фінансовий контролінг у сфері мережевої торгівлі має свої особливості, які зумовлені масштабністю операцій та специфікою організації бізнес-процесів. Мережеві компанії, як ТОВ «АТБ-маркет», здійснюють діяльність через велику кількість торгових точок, що потребує відповідного підходу до контролю фінансів і управління ресурсами. На рис. 3.1 наведені ключові показники, що відображають специфіку фінансового контролінгу у мережевій торгівлі.

Масштаб операцій	• Велика кількість торгових точок, велика кількість транзакцій
Частота звітності	• Щоденна/тижнева/місячна звітність
Складність контролю запасів	• Віддалене управління запасами на різних точках продажу
Ціноутворення	• Врахування регіональних цінових політик
Взаємодія з постачальниками	• Масштабні та регулярні закупівлі, довгострокові контракти
Аналіз прибутковості	• Аналіз по магазинах, категоріях товарів, каналам збуту
Впровадження IT-рішень	• Використання ERP-систем та BI-інструментів

Рисунок 3.1 – Основні особливості фінансового контролінгу в мережевій торгівлі

Джерело: розроблено автором.

Однією з головних характеристик є масштаб операцій, що включає велику кількість транзакцій та різноманітність точок продажу, що ускладнює

централізований контроль. Частота звітності в мережевих компаніях має бути високою – від щоденної до місячної – для своєчасного реагування на зміни. Важливим аспектом є складність контролю запасів, адже управління ними відбувається дистанційно на багатьох локаціях. Ціноутворення має враховувати регіональні особливості, що впливає на загальну фінансову політику. Взаємодія з постачальниками характеризується масштабністю та регулярністю закупівель, часто на основі довгострокових контрактів, що забезпечує стабільність поставок і цін. Для аналізу прибутковості необхідно вести розгорнутий облік за магазинами, товарними категоріями та каналами збуту. Впровадження сучасних ІТ-рішень, таких як ERP-системи і BI-інструменти, є ключовим чинником підвищення ефективності фінансового контролінгу.

В умовах війни особливо важливою є здатність підприємства адаптуватися до змінюваних умов. Розробка та впровадження стратегій управління ризиками, таких як диверсифікація постачальників, страхування ризиків та створення резервних фондів, дозволяє зменшити вплив негативних факторів на фінансову стабільність компанії. Удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-Маркет» є необхідною умовою для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності компанії в умовах сучасного ринкового середовища. Впровадження сучасних технологій, оптимізація витрат, розвиток аналітичних можливостей, підвищення кваліфікації персоналу та адаптація до умов воєнного стану сприятимуть досягненню фінансової стабільності та зростання компанії [66]. Вдосконалення фінансового контролінгу в умовах мережевої торгівлі є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності компанії. На рис. 3.2 представлені основні напрями, які дозволяють підвищити якість управління фінансами в ТОВ «АТБ-маркет», враховуючи особливості його діяльності.

Автоматизація звітності забезпечує значне скорочення часу на формування фінансових звітів і підвищення їх точності за рахунок централізації обробки даних. Контроль запасів у режимі реального часу дозволяє мінімізувати втрати, пов'язані з псуванням товарів або розкраданнями, а також забезпечує більш ефективне управління товарними залишками.



Рисунок 3.2 – Напрями удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: розроблено автором.

Оптимізація бюджетування базується на аналітиці продажів із урахуванням сезонних коливань, що сприяє підвищенню ефективності витрат та зменшенню надлишкових запасів. Аналіз маржинальності товарних категорій і магазинів дозволяє зосередитись на найбільш прибуткових сегментах, підвищуючи загальну рентабельність. Контроль витрат за допомогою КРІ сприяє зниженню непотрібних адміністративних і операційних витрат. Не менш важливим є

підвищення кваліфікації персоналу фінансового департаменту, що забезпечує кращу якість контролю та глибший аналітичний підхід. Рис. 3.3 демонструє порівняння між традиційним підходом до фінансового контролінгу і запропонованими удосконаленнями, які можуть бути впроваджені в ТОВ «АТБ-маркет» для підвищення ефективності управління.



Рисунок 3.3 – Порівняння традиційного та удосконаленого фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет»

Джерело: розроблено автором.

Традиційний контроль характеризується ручною обробкою даних, що спричиняє затримки у формуванні звітності і знижує її актуальність. Удосконалений контроль передбачає автоматизовану звітність у режимі реального часу, що значно підвищує оперативність прийняття управлінських рішень. Щодо контролю запасів, традиційний метод базується на ручних перевірках на торгових точках, що є малоефективним у масштабах мережі. Вдосконалений контроль використовує онлайн-моніторинг із прогнозуванням потреб, що дозволяє своєчасно поповнювати запаси та уникати дефіциту або

надлишку. Аналітика у традиційній системі часто обмежується загальними показниками, тоді як удосконалений контролінг передбачає детальний аналіз за категоріями товарів, магазинами та регіонами. Це підвищує точність і глибину розуміння фінансових показників. Реакція на відхилення у традиційному контролі носить реактивний характер, що призводить до втрат. Удосконалений підхід пропонує проактивний контроль із можливістю своєчасного реагування на будь-які відхилення. Щодо витрат, традиційна система не забезпечує належного контролю через нерегулярність перевірок, а впровадження KPI і регулярний аудит у новій системі сприяють оптимізації витрат і підвищенню рентабельності. У сфері інформаційних технологій відбувається перехід від базових бухгалтерських програм до інтегрованих ERP та BI-систем, що забезпечує комплексний підхід до фінансового контролю.

Для ТОВ «АТБ-маркет», що характеризується великою кількістю торгових точок та значним обсягом операцій, актуальним є впровадження проєкту удосконалення фінансового контролінгу на період 2025–2027 рр. Запропоновані напрями удосконалення спрямовані на автоматизацію процесів, оптимізацію управлінських рішень та підвищення якості фінансової аналітики. Табл. 3.1 систематизує основні заходи, терміни їх реалізації, відповідальні підрозділи та очікувані результати, що є основою для підвищення ефективності фінансового контролінгу в мережі.

Таблиця 3.1 – Проєкт удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет» на 2025-2027 рр.

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Термін виконання	Відповідальні підрозділи/особи	Очікувані результати
1	2	3	4	5
Автоматизація звітності	Впровадження ERP-системи нового покоління	2025	Фінансовий департамент, ІТ-відділ	Скорочення часу підготовки звітів на 40%, підвищення точності даних
Контроль запасів	Впровадження системи моніторингу в реальному часі	2025–2026	Логістичний відділ, департамент закупівель	Зменшення втрат запасів на 15%, підвищення оборотності

				товарів
--	--	--	--	---------

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Оптимізація бюджетування	Розробка та впровадження бюджету з урахуванням аналітики продажів	2025–2027	Фінансовий департамент, відділ маркетингу	Підвищення точності прогнозування витрат і доходів на 20%
Аналіз маржинальності	Впровадження BI-інструментів для детального аналізу	2025–2026	Аналітичний відділ, IT-відділ	Покращення прийняття управлінських рішень, збільшення прибутковості
Контроль витрат	Впровадження системи КРІ по адміністративних та операційних витратах	2026	Фінансовий департамент, HR-відділ	Зниження адміністративних витрат на 10%, підвищення контролю
Підвищення кваліфікації персоналу	Організація навчальних програм і тренінгів для співробітників фінансового відділу	2025–2027	Відділ кадрів, навчальний центр	Покращення якості фінансового аналізу і контролю, підвищення мотивації

Джерело: розроблено автором.

Автоматизація звітності у ТОВ «АТБ-маркет» передбачає впровадження ERP-систем нового покоління вже у першому кварталі 2025 року. Це дозволить суттєво скоротити час підготовки фінансових звітів на 40% та підвищити точність обробки даних, що є критично важливим для оперативного прийняття управлінських рішень. Відповідальність за реалізацію цього напряму покладена на фінансовий департамент у тісній співпраці з IT-відділом, що гарантує інтеграцію технічних рішень у бізнес-процеси.

Контроль запасів удосконалюватиметься за рахунок впровадження системи моніторингу в режимі реального часу протягом 2025–2026 років. Такий підхід дозволить мінімізувати втрати запасів, які виникають через псування чи розкрадання, а також збільшить оборотність товарів. Відповідальними за впровадження є логістичний відділ та департамент закупівель, що забезпечують безперебійне постачання та оптимальне управління товарними залишками.

Оптимізація бюджетування буде реалізована шляхом розробки і впровадження нової моделі бюджету з урахуванням детальної аналітики продажів

і сезонних коливань у період 2025–2027 років. Це дозволить покращити точність прогнозування як витрат, так і доходів підприємства приблизно на 20%, що значно підвищить ефективність фінансового планування. Відповідальність за цей напрямок несуть фінансовий департамент спільно з відділом маркетингу.

Для підвищення якості управлінських рішень у 2025–2026 роках буде впроваджено BI-інструменти, які забезпечать глибокий аналіз маржинальності по товарних категоріях, магазинах та регіонах. Це сприятиме максимізації прибутку через фокусування на найбільш вигідних сегментах ринку. За цей процес відповідальний аналітичний відділ у тісній співпраці з IT-відділом.

Контроль витрат буде посилений за рахунок впровадження системи KPI для адміністративних і операційних витрат у 2026 році. Завдяки цьому очікується зниження адміністративних витрат на 10% та покращення їх моніторингу. Відповідальність за цей напрямок покладена на фінансовий департамент та HR-відділ, які забезпечують ефективний контроль ресурсів та мотивацію співробітників. Підвищення кваліфікації персоналу є ключовим елементом проєкту, що реалізовуватиметься протягом 2025–2027 років через організацію навчальних програм і тренінгів. Цей напрямок спрямований на покращення якості фінансового аналізу та контролю, а також підвищення мотивації працівників фінансового відділу. Відповідальними за цю діяльність є відділ кадрів спільно з навчальним центром компанії.

Таким чином, комплексний підхід до удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет» забезпечить підвищення ефективності управління фінансами, скорочення витрат і покращення якості управлінських рішень у контексті специфіки мережевої торгівлі.

Оцінка ефективності запропонованого проєкту удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет» на 2025-2027 роки є важливим етапом реалізації стратегії розвитку компанії. Враховуючи масштабність мережі та специфіку діяльності підприємства, необхідно комплексно підходити до аналізу результатів впроваджених змін, що спрямовані на підвищення точності фінансової звітності, оптимізацію контролю запасів, а також удосконалення

бюджетування і загальної фінансової ефективності. У табл. 3.2 наведено ключові критерії оцінки ефективності, показники, методи їх вимірювання, а також базові і прогнозовані значення на момент завершення проєкту, що дає змогу оцінити очікувані позитивні зміни та їх вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності запропонованого проєкту удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет» на 2025-2027 рр.

Критерій оцінки	Показник	Метод вимірювання	Базове значення (2024 рік)	Прогнозоване значення (2027 рік)	Очікуваний ефект
Скорочення часу звітності	Час підготовки звітів (години)	Аналіз робочого часу	40	24	Скорочення на 40%
Точність фінансових даних	Відсоток помилок у звітах	Внутрішній аудит	5%	1%	Підвищення точності
Зменшення втрат запасів	Відсоток втрат товарів	Відстеження системою моніторингу	10%	8,5%	Зниження втрат на 15%
Підвищення оборотності запасів	Кількість обертів запасів за рік	Аналітика логістики	6	7	Збільшення оборотності на 16%
Точність бюджетування	Відхилення фактичних витрат (%)	Порівняння бюджету з фактом	15%	12%	Покращення прогнозування
Збільшення прибутковості	Зростання чистого прибутку (%)	Фінансові звіти	x	+10%	Зростання прибутку
Зниження адміністративних витрат	Відсоток скорочення витрат	Аналіз звітності	x	10%	Зниження витрат
Рівень кваліфікації персоналу	Результати оцінки компетенцій	Внутрішні оцінки та тренінги	Середній	Високий	Покращення якості контролю

Джерело: розроблено автором.

Першим важливим критерієм оцінки є скорочення часу підготовки звітності. Впровадження автоматизованих систем дозволить знизити тривалість процесу з 40 до 24 годин, що еквівалентно зменшенню на 40%. Це забезпечить оперативність управлінських рішень та підвищить загальну гнучкість фінансового контролінгу. Другим аспектом є підвищення точності фінансових даних. За

рахунок внутрішніх аудитів і автоматизації звітності передбачається зменшення кількості помилок з 5% до 1%. Такий показник значно підвищить довіру до звітності і сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Контроль запасів є критичним у мережевій торгівлі, тому зниження втрат товарів за допомогою систем моніторингу в реальному часі є суттєвим досягненням. Очікується зменшення втрат на 15%, що позитивно вплине на загальну ефективність логістичних процесів і знизить фінансові ризики. Підвищення оборотності запасів із 6 до 7 обертів на рік свідчить про оптимізацію товарообігу, що призведе до зменшення зайвих запасів і підвищення ліквідності активів підприємства. Це є важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності на ринку. Удосконалення бюджетування через зменшення відхилень фактичних витрат з 15% до 12% забезпечить більш точне планування фінансових ресурсів і ефективніше використання коштів, що у довгостроковій перспективі сприятиме стабільності діяльності підприємства. Прогнозоване зростання чистого прибутку на 10% є ключовим результатом, що відображає позитивний вплив комплексних змін у фінансовому контролінгу на загальну рентабельність компанії. Зниження адміністративних витрат на 10% через впровадження систем KPI і регулярного аудиту сприятиме підвищенню ефективності управління витратами і посиленню фінансової дисципліни. Підвищення рівня кваліфікації персоналу з середнього до високого за рахунок організації навчальних програм та тренінгів безпосередньо вплине на якість фінансового контролю і аналітики, що є фундаментом для сталого розвитку і адаптації компанії до змін ринку. Запропонований проєкт удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-маркет» має комплексний і системний характер, що дозволяє очікувати суттєве підвищення ефективності управління фінансами і покращення ключових бізнес-показників.

Отже, удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-Маркет» є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах складного та швидкозмінного ринку мережевої торгівлі. Автоматизація звітності та впровадження сучасних ERP-систем дозволяють суттєво підвищити оперативність і точність фінансової інформації, що сприяє більш ефективному

прийняттю управлінських рішень. Централізована обробка даних зменшує ризики помилок і забезпечує прозорість фінансових операцій. Особливу увагу слід приділити контролю запасів, адже мережевий формат діяльності передбачає управління великою кількістю торгових точок із розподіленим складським господарством. Впровадження систем моніторингу в реальному часі допомагає мінімізувати втрати, пов'язані з псуванням та розкраданням товарів, а також оптимізувати товарні залишки, що позитивно впливає на фінансові результати компанії. Оптимізація бюджетування з використанням аналітики продажів і сезонних коливань дозволяє більш точно планувати витрати та доходи, що підвищує ефективність використання фінансових ресурсів. Застосування BI-інструментів для детального аналізу маржинальності за товарами, магазинами та каналами збуту дає можливість зосередитись на найбільш прибуткових сегментах і підвищити загальну рентабельність діяльності. Важливим напрямом є підвищення кваліфікації фінансового персоналу, що забезпечує глибший аналітичний підхід і кращу якість контролю. Умови воєнного стану та економічної нестабільності вимагають гнучкості і швидкої адаптації, тому розробка стратегій управління ризиками, зокрема диверсифікації постачальників і створення резервних фондів, є ключовою складовою фінансової безпеки компанії. Впровадження комплексних заходів з автоматизації, аналітики, оптимізації управління запасами та розвитку кадрового потенціалу фінансового департаменту забезпечить ТОВ «АТБ-Маркет» конкурентні переваги і стабільне фінансове зростання навіть в умовах сучасних викликів ринку.

3.2 Розробка пропозицій щодо впровадження нових інструментів та методів фінансового контролінгу

Фінансовий контролінг у сучасних підприємствах потребує використання широкого спектру інструментів, які забезпечують ефективне планування, аналіз

та контроль фінансової діяльності. У ТОВ «АТБ-Маркет» наразі застосовуються різні методи фінансового контролю, що мають як переваги, так і певні обмеження. Аналіз існуючих інструментів дозволяє виявити їх поточний рівень застосування, ефективність та проблемні аспекти, що зумовлює необхідність впровадження нових, більш досконалих методів. У табл. 3.3 наведено ключові інструменти фінансового контролінгу, які наразі використовуються в ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 3.3 – Основні інструменти фінансового контролінгу, що застосовуються в ТОВ «АТБ-Маркет»

Інструмент фінансового контролінгу	Характеристика	Поточний рівень використання (оцінка)	Переваги	Недоліки
Бюджетування	Планування доходів і витрат компанії	Середній	Контроль витрат, прогнозування	Недостатня гнучкість при зміні ринку
Фінансовий аналіз	Аналіз фінансових показників	Високий	Виявлення проблемних зон	Не враховує нефінансові фактори
Касовий контроль	Контроль грошових потоків	Середній	Попередження касових розривів	Можливі затримки в обробці інформації
Впровадження ERP-системи	Автоматизація фінансових процесів	Низький	Підвищення точності і швидкості обліку	Високі витрати на впровадження

Джерело: розроблено автором.

Зокрема, бюджетування забезпечує планування доходів і витрат, але характеризується недостатньою гнучкістю у швидкозмінних ринкових умовах. Фінансовий аналіз має високий рівень використання і сприяє виявленню проблемних зон, проте не враховує нефінансові фактори, що може знижувати повноту оцінки. Касовий контроль допомагає попереджати касові розриви, але має технічні обмеження в обробці інформації. Впровадження ERP-системи знаходиться на початковому рівні через високі витрати, однак вона здатна суттєво підвищити точність і швидкість обліку.

Удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-Маркет» вимагає впровадження сучасних методів, які дозволять підвищити ефективність

управління фінансами, скоротити витрати часу на обробку інформації та підвищити якість прийняття управлінських рішень. У табл. 3.4 представлені основні пропозиції щодо нових інструментів фінансового контролю, їх очікувані переваги, потенційні ризики та необхідні ресурси для впровадження.

Таблиця 3.4 – Пропозиції щодо впровадження нових методів фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-Маркет»

Методи	Характеристика	Очікувані переваги	Можливі ризики	Ресурси для впровадження
Впровадження ВІ-систем (Business Intelligence)	Аналіз великих даних для прийняття управлінських рішень	Підвищення точності прогнозів, швидкий доступ до аналітики	Вартість впровадження, навчання персоналу	ІТ-інфраструктура, навчальні програми
Використання KPI та Balanced Scorecard	Визначення та моніторинг ключових показників ефективності	Покращення контролю результатів діяльності	Складність у визначенні KPI	Консультації експертів, навчання управлінців
Автоматизація звітності	Створення автоматичних звітів по фінансах	Скорочення часу на підготовку звітів, зменшення помилок	Помилки у налаштуванні системи	Інвестиції в програмне забезпечення
Регулярний аудит і моніторинг	Впровадження системи внутрішнього аудиту	Підвищення прозорості і відповідальності	Супротив персоналу, додаткові витрати	Залучення аудиторів, внутрішній штат

Джерело: розроблено автором.

Впровадження ВІ-систем дозволить аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень, проте пов'язане з високими початковими витратами і необхідністю навчання персоналу. Використання KPI та Balanced Scorecard забезпечить цілісне управління ефективністю, але вимагає точного визначення показників, що є складним процесом. Автоматизація звітності допоможе скоротити час підготовки звітів і мінімізувати людські помилки, однак потребує інвестицій у програмне забезпечення. Регулярний внутрішній аудит сприятиме підвищенню прозорості і відповідальності, однак може зустріти опір персоналу.

Для успішного впровадження нових інструментів фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-Маркет» необхідно чітко визначити етапи робіт, відповідальних за їх

реалізацію, терміни виконання, необхідні ресурси, а також критерії оцінки успішності кожного кроку. Такий структурований підхід забезпечить послідовність дій та максимізує ефективність впровадження. У табл. 3.5 наведено детальний покроковий план впровадження нових методів фінансового контролінгу.

Таблиця 3.5 – План впровадження нових інструментів фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-Маркет»

Етап	Діяльність	Відповідальний	Термін виконання	Необхідні ресурси	Критерії успішності
1	Аналіз поточного стану фінконтролю	Фінансовий відділ	1 місяць	Внутрішні дані	Виявлення проблемних зон
2	Вибір інструментів для впровадження	Керівництво, ІТ	2 тижні	Консультації, дослідження	Сформований перелік інструментів
3	Підготовка бюджету і ресурсів	Фінансовий відділ	2 тижні	Фінансові ресурси	Затверджений бюджет
4	Навчання персоналу	HR-відділ	1 місяць	Навчальні матеріали	Підвищення кваліфікації співробітників
5	Впровадження і тестування	ІТ-відділ	2 місяці	Технічні ресурси	Успішне тестування системи
6	Моніторинг і коригування	Всі відділи	Постійно	Зворотній зв'язок	Покращення показників фінконтролю

Джерело: розроблено автором.

Спочатку здійснюється аналіз поточного стану системи, що дозволяє виявити проблемні зони. Далі проводиться вибір інструментів, які найбільш відповідатимуть потребам підприємства. Після цього формується бюджет і розподіляються ресурси для реалізації проекту. Особлива увага приділяється навчанню персоналу, що забезпечує якісне використання нових систем. Наступний етап – впровадження і тестування, після чого триває постійний моніторинг і коригування роботи системи. Критерії успішності на кожному етапі допомагають оцінити хід виконання плану.

Аналіз вихідних показників фінансової діяльності до впровадження нових методів контролінгу є необхідним для визначення базового рівня ефективності

системи. Це дозволяє провести порівняльну оцінку результатів після реалізації запропонованих заходів і обґрунтувати їх вплив на покращення діяльності підприємства. У табл. 3.6 представлені ключові показники фінансової діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» до впровадження нових інструментів контролінгу.

Таблиця 3.6 – Вихідні фінансові показники ТОВ «АТБ-Маркет» до впровадження нових інструментів контролінгу

Показник	Значення (до впровадження)
Час підготовки фінансового звіту	15 днів
Рівень помилок у звітності	5%
Відхилення фактичних витрат від бюджету	12%
Кількість затримок в оплаті постачальникам	8 випадків/місяць
Рівень задоволеності менеджерів інформацією для прийняття рішень	60% (опитування)

Джерело: розроблено автором.

Час підготовки фінансового звіту складає 15 днів, що свідчить про значну тривалість процесу. Рівень помилок у звітності становить 5%, а відхилення фактичних витрат від бюджету – 12%, що свідчить про недосконалий контроль. Кількість затримок в оплаті постачальникам дорівнює 8 випадкам на місяць, що негативно впливає на партнерські відносини. Рівень задоволеності менеджерів якістю інформації для прийняття рішень є помірним – 60%.

Прогнозування очікуваних змін ключових фінансових показників після впровадження нових інструментів контролінгу дає змогу оцінити потенційний ефект від реалізації проекту та обґрунтувати інвестиції у ці заходи (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Очікувані покращення після впровадження нових інструментів у ТОВ «АТБ-Маркет» (прогноз)

Показник	Значення (після впровадження)	Зміна (в %)	Очікуваний ефект
Час підготовки фінансового звіту	7	-53,3%	Скорочення часу підготовки звітів
Рівень помилок у звітності	2	-60,0%	Зменшення кількості помилок
Відхилення фактичних витрат від бюджету	5	-58,3%	Точніше дотримання бюджету
Кількість затримок в оплаті постачальникам	3	-62,5%	Зменшення фінансових затримок
Рівень задоволеності менеджерів інформацією	85	+41,7%	Підвищення якості інформаційної підтримки

Джерело: розроблено автором.

За прогнозом (табл. 3.7) після впровадження нових методів фінансового контролінгу час підготовки фінансових звітів скоротиться більш ніж удвічі – до 7 днів. Рівень помилок у звітності знизиться на 60%, що підвищить достовірність інформації. Відхилення витрат від бюджету зменшиться з 12% до 5%, що свідчить про точніше планування та контроль. Кількість затримок платежів знизиться більш ніж удвічі, що покращить фінансову дисципліну. Рівень задоволеності менеджерів якістю інформації зросте на 41,7%, що позитивно вплине на якість управлінських рішень.

З метою оцінки ефективності впровадження нових підходів до фінансового контролінгу у ТОВ «АТБ-Маркет» було здійснено порівняльний аналіз основних фінансових показників до і після реалізації відповідних заходів. Результати наведені на рис. 3.4.

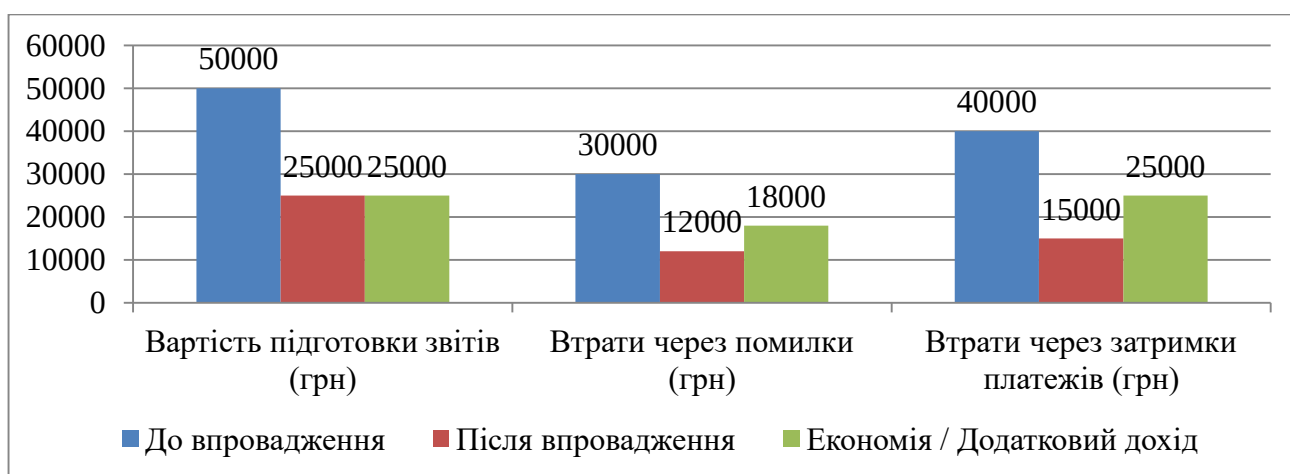


Рисунок 3.4 – Фінансово-економічна оцінка ефективності заходів у ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 3.4, вартість підготовки звітів скоротилася вдвічі – з 50000 грн до 25000 грн, що забезпечило економію в розмірі 25000 грн. Такий результат досягнуто за рахунок автоматизації процесу обробки інформації, зменшення обсягу ручної праці та впровадження сучасних програмних продуктів для фінансової звітності. Це свідчить про підвищення продуктивності праці

фінансового персоналу та ефективності управлінського обліку. Крім того, втрати, пов'язані з помилками у звітності, знизилися з 30000 грн до 12000 грн, що забезпечило додаткову економію у 18000 грн. Такий позитивний ефект пов'язаний із зменшенням людського фактору та підвищенням точності фінансових розрахунків. Особливо показовим є зменшення втрат через затримки платежів – із 40000 грн до 15000 грн. Економія у розмірі 25000 грн пояснюється більш оперативним ухваленням рішень та покращенням комунікацій між підрозділами, що стало можливим завдяки впровадженню системи контролінгу. Загальна сума економії за всіма трьома позиціями становить 68000 грн, що демонструє високий рівень результативності впроваджених заходів та обґрунтовує доцільність подальшого розвитку системи фінансового контролю на підприємстві.

Впровадження нових інструментів фінансового контролінгу пов'язане з певними витратами та ризиками. Систематична оцінка цих факторів необхідна для мінімізації негативного впливу і вибору найбільш ефективної стратегії впровадження. Табл. 3.8 демонструє основні витрати на впровадження запропонованих заходів та оцінку ризиків, пов'язаних з кожним етапом.

Таблиця 3.8 – Оцінка ризиків і витрат на впровадження в ТОВ «АТБ-Маркет»

Заходи	Вартість впровадження	Очікувані ризики	Шанс реалізації ризику	Оцінка втрат від ризику (грн)
Впровадження ВІ-системи	150000	Помилки при налаштуванні	20%	30 000
Навчання персоналу	30000	Низька мотивація персоналу	10%	3000
Автоматизація звітності	70000	Технічні збої	15%	10500
Регулярний аудит	50000	Супротив персоналу	10%	5000
Загальні витрати	300000	х	х	х

Джерело: розроблено автором.

Відповідно до даних на рис. 3.4 найбільша стаття витрат – впровадження ВІ-системи, яке також має найбільший потенційний ризик помилок у

налаштуванні. Навчання персоналу є відносно недорогим, проте низька мотивація може вплинути на успіх проекту. Автоматизація звітності потребує значних інвестицій і супроводжується ризиком технічних збоїв. Регулярний аудит стикається із супротивом персоналу, що також потребує уваги керівництва. Оцінка економічної ефективності впровадження нових інструментів фінансового контролінгу включає прогнозування додаткових доходів і зниження витрат, що призведуть до збільшення прибутку підприємства. Така оцінка є важливою складовою обґрунтування інвестицій у нові технології. Завдяки зменшенню помилок, скороченню часу обробки інформації та підвищенню фінансової дисципліни очікується зростання чистого прибутку на 10-15% у перший рік. Відповідно, загальний дохід підприємства має збільшитися на 12%, що забезпечить швидке повернення інвестицій і підвищить конкурентоспроможність ТОВ «АТБ-Маркет».

Для обґрунтування довгострокової доцільності впровадження нових методів фінансового контролінгу було здійснено прогнозування основних фінансових показників на період 2025-2029 років. Відповідні заплановані результати представлені на рис. 3.5.

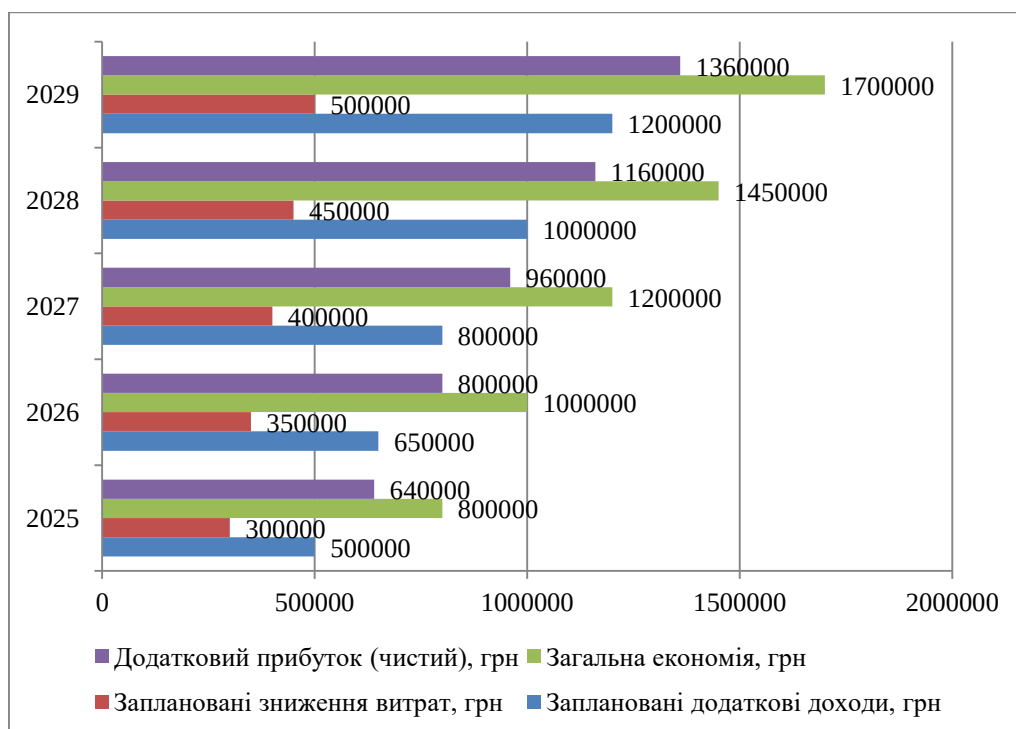


Рисунок 3.5 – Заплановані доходи та прибутки від впровадження нових методів фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: розроблено автором.

У 2025 році очікується додаткове зростання доходів у розмірі 500 000 грн, що доповнюється прогнозованим зменшенням витрат на 300000 грн. Таким чином, загальна економія складе 800000 грн, з яких 640000 грн прогножуються як чистий прибуток після оподаткування. У подальші роки передбачається поступове зростання як доходів, так і рівня економії. Зокрема, у 2026 році заплановано збільшення додаткових доходів до 650000 грн, а у 2027 році – до 800000 грн. Водночас зниження витрат зростає з 350000 грн у 2026 році до 400000 грн у 2027 році, що відповідно призводить до зростання загальної економії та чистого прибутку до 1200000 грн і 960000 грн відповідно.

У 2028–2029 роках, за прогнозами, збережеться позитивна динаміка. У 2028 році очікуються доходи в обсязі 1000000 грн та зниження витрат на 450000 грн, що в сукупності дасть економію у 1450000 грн і прибуток 1160000 грн. У 2029 році передбачається досягнення пікових показників: 1200000 грн додаткових доходів і 500000 грн економії витрат, що дозволить підприємству отримати 1700000 грн економії загалом і 1360000 грн чистого прибутку.

Загалом, з аналізу рис. 3.5 видно, що впровадження сучасних методів фінансового контролінгу не лише оптимізує витрати, а й створює умови для сталого зростання прибутковості ТОВ «АТБ-Маркет». Запропоновані заходи є інвестиційно привабливими та мають потенціал забезпечення високої рентабельності вже у середньостроковій перспективі.

Отже, запропоновані нові інструменти та методи фінансового контролінгу для ТОВ «АТБ-Маркет» дозволяють не лише підвищити точність та швидкість обробки фінансової інформації, але й забезпечують стратегічну гнучкість управління фінансовими потоками в умовах динамічного ринку. Їх впровадження сприятиме зміцненню внутрішнього контролю, зниженню фінансових ризиків і підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної бакалаврської роботи досягнуто поставлену мету — проведено теоретичне узагальнення сутності фінансового контролінгу, здійснено практичний аналіз його реалізації на підприємстві мережевої торгівлі та розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи контролінгу для підвищення ефективності управління. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. Фінансовий контролінг у сфері мережевої торгівлі є комплексним і багатофункціональним інструментом управління, який забезпечує не лише моніторинг і контроль фінансових показників, а й інтеграцію планування, аналізу, обліку та управління ризиками. Його головними цілями є досягнення фінансової стабільності, забезпечення ліквідності, платоспроможності та рентабельності підприємства, що особливо важливо в умовах динамічного конкурентного середовища. Різноманітність підходів до трактування фінансового контролінгу вказує на його багатогранність, а також на необхідність його адаптації до специфіки діяльності підприємства, зокрема в галузі роздрібної торгівлі, де оперативне реагування на зміни ринку є критично важливим.
2. Методи та інструменти фінансового контролінгу відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління торговельними мережами. Їх використання дозволяє не лише вчасно виявляти фінансові ризики та відхилення, а й формувати обґрунтовані стратегічні й оперативні рішення, що сприяють досягненню фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Комплексне застосування таких інструментів, як CVP-аналіз, ABC-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, дискримінантний

аналіз та система раннього попередження, забезпечує всебічний підхід до управління фінансами, адаптований до сучасних умов ринку роздрібно́ї торгівлі.

3. Організація системи фінансового контролінгу на підприємствах мережевої торгівлі є стратегічно важливим етапом у забезпеченні ефективного управління фінансовими ресурсами, підвищенні конкурентоспроможності та стабільності бізнесу. Її впровадження передбачає комплексну роботу, що охоплює визначення цілей і завдань, побудову організаційної структури, вибір релевантних методів і інструментів, формування ефективної звітності та інформаційних потоків, а також постійний моніторинг та внутрішній аудит. Успіх цього процесу залежить не лише від технічної реалізації, але й від адаптації до корпоративної культури, готовності персоналу до змін та здатності керівництва приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірних фінансових даних.
4. Оцінка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022–2024 роки свідчить про стійке зростання активів підприємства, зокрема приріст необоротних активів у 2024 році на 12,87% порівняно з попереднім роком, а також зростання оборотного капіталу на 17%. Основні засоби зросли на понад 2,9 млрд грн, що свідчить про активну інвестиційну політику. Попри зниження власного капіталу у 2023 році, у 2024 році підприємство відновило позитивну динаміку, збільшивши нерозподілений прибуток на 739,4 млн грн. Значний приріст грошових коштів (на понад 13,6 млрд грн у 2023–2024 рр.) підкреслює високу ліквідність та платоспроможність компанії. Таким чином, фінансово-господарський стан ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2024 році можна оцінити як стабільний із позитивною динамікою розвитку.
5. Аналіз системи фінансового контролінгу ТОВ «АТБ-маркет» засвідчив її комплексний характер і високу динаміку розвитку в ключових бізнес-процесах — закупівлях, логістиці та продажах. Завдяки впровадженню сучасних цифрових рішень, таких як Power BI, ERP-системи Oracle Retail,

WMS, TMS та інструментів штучного інтелекту, компанії вдалося істотно підвищити ефективність управлінських рішень, скоротити витрати та підсилити контроль над ланцюгами постачання. Поступова автоматизація, централізація закупівель, розвиток логістичної інфраструктури та інтеграція контролінгових функцій у фінансову систему підприємства забезпечили стабільне зростання ефективності бізнес-процесів, що підтверджується позитивною динамікою ключових показників у 2022–2024 роках.

6. Оцінка ефективності існуючої системи фінансового контролінгу ТОВ «АТБ-Маркет» засвідчує наявність як позитивних зрушень, так і серйозних викликів у фінансовому управлінні. Незважаючи на стабільне зростання доходів та впровадження цифрових інструментів контролю, підприємство зіткнулося з різким падінням прибутковості та зростанням операційних витрат. Збільшення кількості внутрішніх аудитів, покращення бюджетного контролю та управлінської звітності свідчать про активну роботу над удосконаленням контролінгових процесів. Водночас низький рівень ефективності у зниженні фінансових ризиків вказує на потребу посилення антикризового менеджменту та стратегічного аналізу. Загалом, система фінансового контролінгу ТОВ «АТБ-Маркет» потребує подальшої оптимізації з акцентом на управління витратами, попередження ризиків і підвищення рентабельності.
7. Удосконалення фінансового контролінгу в ТОВ «АТБ-Маркет» з урахуванням специфіки мережевої торгівлі має бути спрямоване на автоматизацію звітності, впровадження систем контролю запасів у реальному часі, оптимізацію бюджетування з урахуванням аналітики продажів, а також розвиток аналітичних інструментів для детального аналізу маржинальності товарів і торгових точок. Крім того, важливим є підвищення кваліфікації персоналу фінансового департаменту та адаптація системи контролю до умов воєнної нестабільності шляхом управління ризиками і диверсифікації постачальників. Такі комплексні заходи дозволять підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, знизити втрати і витрати, а також

забезпечити стабільний фінансовий розвиток і конкурентоспроможність компанії у динамічних умовах ринку.

8. Комплексне впровадження новітніх інструментів фінансового контролінгу, таких як ВІ-системи, КРІ, автоматизована звітність та внутрішній аудит, здатне трансформувати систему фінансового управління ТОВ «АТБ-Маркет». Це дозволить підвищити рівень прозорості, відповідальності та ефективності використання ресурсів, що в перспективі забезпечить зростання конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. Г. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії: Економічні науки*. № 1. 2018. С. 4.
2. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf (дата звернення: 11.05.2025).
3. Бажан І. І. Контролінг : навч.-метод. посібник. Донецьк : Юго-Восток, 2016. 210 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : ДонДУЕТ, 2016. 220 с.
5. Басанцов І. В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_2/4_1.pdf (дата звернення: 11.05.2025).
6. Беляєва Н. Проблематика інформаційного та облікового забезпечення контролінгу на підприємстві. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 30-34.
7. Бойко В., Вінник В. Інструменти контролінгу в системі економічної безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2021. № 9. Серія: Економіка. С. 40-47.
8. Боярко І. М., Гриценко Л. Л., Рябенков О. В. Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 1 (28). С. 71-77.
9. Бунда О. М. Характеристика системи обліку і аналізу договірних процесу на підприємстві. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (12 квітня 2018 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2018. С. 98-101.

10.Бужимська К. О. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 3-7.

11.Вареник В. М., Шпуряка О. В. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1 (12). С. 6-12.

12.Власенко О. М., Зубкова О. О. Методи фінансового контролінгу для оптимізації витрат у сучасних умовах. *Економіка і управління*. 2019. № 12(1). С. 78–87.

13.Войтко С. В. Процесний підхід до організації підрозділу контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка : Збірник наукових праць*. № 3 (39). 2017. С. 67.

14.Воляник Г. М. Контролінг у системі управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 19.4 С. 151.

15.Гаврилова Л. О., Мельниченко О. В. Методичні підходи до фінансового контролінгу на підприємствах. *Економічний вісник університету*. 2020. № 45(1), 12–22.

16.Герасимчук І. Б. Роль автоматизованих систем у фінансовому контролінгу підприємства. *Управління економічними процесами*. 2018. № 19(2). С. 55–63.

17.Гоголь Т. А. Систематизація методів фінансового контролінгу спільної діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 20. С. 137-140.

18.Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11(113). С. 96–107.

19. Гужавіна І. В., Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 11–14.

20.Давидович І. Є. Контролінг : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 552 с.

21.Дзьоба В. Б. Роль контролінгу в системі менеджменту підприємства. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17255/1/3-10-15.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

22.Дробот А. Т. Системи і методи фінансового контролінгу в організації. *International Electronic Scientific Journal «Science Online»*. 2019. № 12. URL: <https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2019/12/Drobot.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

23.Дружиніна В. В. Розвиток дефініції фінансового контролінгу в теорії сучасного менеджменту організацій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 3 (75). С. 70-75.

24.Загорудько В. Л., Давиденко О. Р., Смаль О. В. Дослідження перспектив впровадження контролінгу на підприємствах України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5(05). С. 120-123.

25.Каміл А. В. Показники облікового забезпечення контролінгу в умовах формування інтегрованої звітності. *Облік і фінанси*. 2020. № 1(87). URL: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-45-51](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-45-51) (дата звернення: 11.05.2025).

26.Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630> (дата звернення: 11.05.2025).

27.Капліна А. І. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 1-5

28.Каплун В. С., Гуменюк М. Ю. Технології автоматизації фінансового контролінгу в умовах діджиталізації. *Науковий вісник НУК*. 2020. № 5(4). С. 88–97.

29.Карцева В. В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_5/195.pdf (дата звернення: 11.05.2025).

30.Кладницька Т., Мирончук В. Сучасні методи фінансового контролінгу для оптимізації витрат підприємства. *Академічні візії*. 2024. Вип. 38. С. 5-9.

31.Клокар О. Соціально-економічна сутність фінансового контролінгу та його ефективне формування й розвиток. *СХІД*. 2016. № 5 (145). С. 11–15.

32.Коваль Н. О. Особливості стратегічного фінансового контролінгу в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 52-57.

33.Коваль Н. О., Буряченко О. В., Ткачук Л. М. Стратегічний фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9882> (дата звернення: 11.05.2025).

34.Ковальчук І. В. Автоматизація фінансового контролінгу як інструмент оптимізації витрат підприємства. *Фінансовий менеджмент*. 2019. № 6(2), 35–44.

35.Конащук В. Л. До питання про місце контролінгу в системі управління підприємства. URL : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_075.pdf (дата звернення: 11.05.2025).

36.Копилова Д. А. Особливості організації системи фінансового контролінгу на підприємствах. *Тенденції та перспективи розвитку економіки ХХІ століття очима молоді: матеріали IV Міжвуз. студент. наук. конф.*, Харків, 20 трав. 2020 р. Харків. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. Харків : ХНПУ, 2020. С. 178–181.

37.Копча Ю. Ю. Особливості контролінгу в системі управління формуванням потенціалу економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2019. № 1 (65). С. 139-148.

38.Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. С. 65-71.

39.Коковіхіна О. О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного правління діяльністю підприємства залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 196–199.

40.Корбутяк А., Сокровольська Н. Сучасні інструменти контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-48> (дата звернення: 11.05.2025).

41.Ліщинська О. М. Фінансовий контролінг як інструмент для оптимізації витрат підприємства. *Економіка підприємства*. 2019. № 16(1). С. 14–23.

42.Назарова Т. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут (економічні науки)*. 2020. (1). С. 3-6.

43.Офіційний сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення: 11.05.2025).

44.Офіційна фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://clarity-project.info/edr/30487219/yearly-finances> (дата звернення: 11.05.2025).

45.Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : автореф. дис. .. канд. екон. наук : спец. 08.00.08. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 11.05.2025).

46.Прокопенко О. В. Криворучко Л. Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка». 2021. № 4. С. 27–34.

47.Прокопенко Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські Начальник служби Контролер з управлінського обліку Контролер-куратор цехів Контролер-фахівець з інформаційних систем економічні студії*. 2019. № 39-2. С. 17-20.

48.Прокопенко С. І., Богданова Н. П. Інноваційні інструменти фінансового контролінгу для управління витратами підприємства. *Журнал фінансових досліджень*. 2021. № 14(2). С. 31–41.

49.Птащенко Л. О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 344 с.

50.Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.

51.Соловйова Т. О. Сучасні підходи до фінансового контролінгу в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки та управління*. 2021. № 29(4). С. 22–29.

52. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2015. № 2. С. 146–153.

53. Тешева Л. В., Хохлов, М. П., Петрова, І. М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 314–320.

54. Ткаченко В. В., Дзядик Х. В. Контролінг фінансового циклу в системі антикризового фінансового управління підприємством. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 296–301.

55. Третьякова Л. О. Вплив сучасних технологій на ефективність фінансового контролінгу. *Журнал бухгалтерії та фінансів*. 2020. № 3(1). С. 47–55.

56. Швиданенко Г. О. Контролінг: навч. посібник; Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2018. 264 с.

57. Шевченко О. М., Михайлова І. І. Використання сучасних методів контролінгу для управління витратами підприємств. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2018. № 43(3). С. 50–59.

58. Якимчук І. М., Демочані О. Е. Вітчизняний і зарубіжний досвід використання контролінгу в діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 355–361.

59. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій. К. : Центр навч. літ-ри, 2016. 318 с.

60. Янченко А. В. Методика фінансового контролінгу на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Фінанси та кредит*. 2017. № 21(8). С. 120–129.

61. Prakash B. L., Swetha N., Gopi P., Kavya P. Smart garbage monitoring and air pollution controlling system .*International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*. 2021. Vol. 12, Issue: 3. P. 698-703.

62. Cerga T. Management of HR expenses efficiency through the use of the controlling concept Management. 2021. Vol. 2. P. 68-70.

63.Design and Implementation of Smart Traffic Controlling System / [S. Shenbagavalli, T. Priyadharshini, S. Sowantharya та ін.]. International Journal of Engineering Technology Research & Management. 2020. № 4. P. 28-36.

64. Khan F. Smart Fuel Station Controlling System In IOP Conference Series : Earth and Environmental Science. 2020. Vol. 614. №. 1. URL: 10.1088/1755-1315/614/1/012030 (дата звернення: 11.05.2025).

65.AllRetail. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/atb-it-analiz-danyh/> (дата звернення: 25.05.2025).

66.Retail Financial Management Explained. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/retail-financial-management.shtml> (дата звернення: 25.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту 23.02.2024
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Бобров О С
 КАТОТТГ UA12020010010639502
 Кількість працівників 48 872
 Баланс (Звіт про фінансовий стан ТОВ «АТБ-маркет» за 2022 рік)

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	86 689.00	101 948.00
первісна вартість	1001	357 915.00	313 033.00
накопичена амортизація	1002	271 226.00	211 085.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 782 972.00	1 755 082.00
Основні засоби	1010	23 895 667.00	20 763 561.00
первісна вартість	1011	39 237 613.00	40 243 974.00
знос	1012	15 341 946.00	19 480 413.00
Інвестиційна нерухомість	1015	586 227.00	203 790.00
первісна вартість	1016	600 421.00	597 248.00
знос	1017	14 194.00	393 458.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 705.00	3 247.00
Відстрочені податкові активи	1045	90 903.00	273 884.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	26 446 223.00	23 101 572.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 771 596.00	8 615 062.00
Виробничі запаси	1101	98 930.00	120 060.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	7 672 665.00	8 495 002.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 477.00	1 836.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	213 226.00	460 855.00
з бюджетом	1135	60 896.00	73 338.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	451 286.00	369 331.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 043 345.00	35 109.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 407 400.00	8 423 611.00
Готівка	1166	366 310.00	377 030.00
Рахунки в банках	1167	6 041 090.00	8 046 581.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	15 949 226.00	17 979 142.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	42 395 449.00	41 080 714.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 520 877.00	4 970 321.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 530 807.00	4 980 251.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 875 245.00	8 859 351.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	9 875 245.00	8 859 351.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 812 036.00	1 983 346.00
товари, роботи, послуги	1615	16 637 705.00	13 220 201.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 077 782.00	681 239.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	546 077.00	
розрахунками зі страхування	1625	144 542.00	93 539.00
розрахунками з оплати праці	1630	626 140.00	452 264.00
за одержаними авансами	1635	55 468.00	41 006.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 639 313.00	5 481 022.00
із внутрішніх розрахунків	1645	339.00	2 249.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	426 475.00	760 040.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	

Інші поточні зобов'язання	1690	569 582.00	4 526 191.00
Усього за розділом III	1695	27 989 397.00	27 241 112.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	42 395 449.00	41 080 714.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 332 869.00	148 745 255.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 721 024.00	110 486 259.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	37 611 845.00	38 258 996.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 196 654.00	1 330 685.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	11 026 796.00	4 815 775.00
Витрати на збут	2150	22 040 993.00	22 451 209.00
Інші операційні витрати	2180	1 115 154.00	416 027.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 625 556.00	11 906 670.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	409 851.00	216 069.00
Інші доходи	2240	6.00	14.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 648 708.00	1 953 681.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	29 941.00	12 385.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 356 764.00	10 156 687.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-829 074.00	-1 827 799.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 527 690.00	8 328 888.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 527 690.00	8 328 888.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	274 256.00	662 508.00
Витрати на оплату праці	2505	16 017 786.00	11 288 548.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 791 658.00	2 137 538.00
Амортизація	2515	3 162 392.00	4 302 609.00
Інші операційні витрати	2520	14 615 500.00	11 257 874.00
Разом	2550	35 861 592.00	29 649 077.00

Додаток Б

Дата звіту 29.04.2024
Період 2023 рік, 12 міс
Бухгалтер Бобров Олексій Станіславович
КАТОТТГ UA12020010010639502
Кількість працівників 44 094
Баланс (Звіт про фінансовий стан ТОВ «АТБ-маркет» за 2023 рік)

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	101 948.00	57 676.00
первісна вартість	1001	313 033.00	285 827.00
накопичена амортизація	1002	211 085.00	228 151.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 755 082.00	1 780 720.00
Основні засоби	1010	20 763 561.00	22 365 282.00
первісна вартість	1011	40 243 974.00	45 619 098.00
знос	1012	19 480 413.00	23 253 816.00
Інвестиційна нерухомість	1015	203 790.00	195 327.00
первісна вартість	1016	597 248.00	597 247.00
знос	1017	393 458.00	401 920.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 247.00	2 485.00
Відстрочені податкові активи	1045	273 884.00	234 035.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	23 101 572.00	24 635 585.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 615 062.00	8 370 136.00
Виробничі запаси	1101	120 060.00	116 723.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	8 495 002.00	8 253 413.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 836.00	1 705.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	460 855.00	419 864.00
з бюджетом	1135	73 338.00	160 290.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	369 331.00	355 841.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 109.00	9 343.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 423 611.00	13 515 622.00
Готівка	1166	377 030.00	393 483.00
Рахунки в банках	1167	8 046 581.00	13 122 139.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	

резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	17 979 142.00	22 832 801.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	19 550.00
Баланс	1300	41 080 714.00	47 487 936.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 970 321.00	4 519 921.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 980 251.00	4 529 851.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 859 351.00	8 672 402.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 859 351.00	8 672 402.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 983 346.00	2 865 394.00
товари, роботи, послуги	1615	13 220 201.00	18 232 757.00
розрахунками з бюджетом	1620	681 239.00	471 262.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	80 521.00
розрахунками зі страхування	1625	93 539.00	148 652.00
розрахунками з оплати праці	1630	452 264.00	627 523.00
за одержаними авансами	1635	41 006.00	116 815.00
за розрахунками з учасниками	1640	5 481 022.00	1 242 029.00
із внутрішніх розрахунків	1645	2 249.00	4 363.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	760 040.00	1 292 167.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 526 191.00	9 284 721.00
Усього за розділом III	1695	27 241 112.00	34 285 683.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	41 080 714.00	47 487 936.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	181 089 665.00	148 332 869.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	133 239 848.00	110 721 024.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	47 849 817.00	37 611 845.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 125 906.00	1 196 654.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	23 972 873.00	11 026 796.00
Витрати на збут	2150	23 012 908.00	22 040 993.00
Інші операційні витрати	2180	1 386 650.00	1 115 154.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	603 292.00	4 625 556.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	914 341.00	409 851.00
Інші доходи	2240	6.00	6.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 708 397.00	1 648 708.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	20 021.00	29 941.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		3 356 764.00
збиток	2295	210 779.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-239 620.00	-829 074.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		2 527 690.00
збиток	2355	450 399.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00

Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-450 399.00	2 527 690.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	291 028.00	274 256.00
Витрати на оплату праці	2505	29 231 586.00	16 017 786.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 926 107.00	1 791 658.00
Амортизація	2515	4 134 481.00	3 162 392.00
Інші операційні витрати	2520	14 517 647.00	14 615 500.00
Разом	2550	50 100 849.00	35 861 592.00

Додаток В

Дата звіту28.03.2025

Період2024 рік, 12 міс

БухгалтерБобров Олексій Станіславович

КАТОТТГUA12020010010639502

Кількість працівників46 084

Баланс (Звіт про фінансовий стан ТОВ «АТБ-маркет» за 2024 рік)

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	57 676.00	151 490.00
первісна вартість	1001	285 827.00	404 045.00
накопичена амортизація	1002	228 151.00	252 555.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 780 720.00	1 934 406.00
Основні засоби	1010	22 365 282.00	25 308 189.00
первісна вартість	1011	45 619 098.00	52 494 015.00
знос	1012	23 253 816.00	27 185 826.00
Інвестиційна нерухомість	1015	195 327.00	194 594.00
первісна вартість	1016	597 247.00	605 757.00
знос	1017	401 920.00	411 163.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 485.00	2 131.00
Відстрочені податкові активи	1045	234 035.00	216 189.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	24 635 585.00	27 807 059.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 370 136.00	10 671 534.00
Виробничі запаси	1101	116 723.00	371 839.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	8 253 413.00	10 299 694.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 705.00	1 800.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	419 864.00	451 327.00
з бюджетом	1135	160 290.00	115 589.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	355 841.00	585 373.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 343.00	4 428.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 515 622.00	14 884 161.00
Готівка	1166	393 483.00	460 239.00
Рахунки в банках	1167	13 122 139.00	14 423 922.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	

резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	22 832 801.00	26 714 212.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	19 550.00	9 126.00
Баланс	1300	47 487 936.00	54 530 397.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 519 921.00	5 259 295.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 529 851.00	5 269 225.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 672 402.00	9 109 090.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 672 402.00	9 109 090.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 865 394.00	2 905 421.00
товари, роботи, послуги	1615	18 232 757.00	21 394 649.00
розрахунками з бюджетом	1620	471 262.00	1 385 480.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	80 521.00	436 502.00
розрахунками зі страхування	1625	148 652.00	203 353.00
розрахунками з оплати праці	1630	627 523.00	886 083.00
за одержаними авансами	1635	116 815.00	139 721.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 242 029.00	99 991.00
із внутрішніх розрахунків	1645	4 363.00	5 394.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 292 167.00	1 268 377.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	9 284 721.00	11 863 613.00
Усього за розділом III	1695	34 285 683.00	40 152 082.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	47 487 936.00	54 530 397.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	208 905 300.00	181 089 665.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	152 634 904.00	133 239 848.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	56 270 396.00	47 849 817.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 349 664.00	1 125 906.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	21 255 540.00	23 972 873.00
Витрати на збут	2150	28 844 969.00	23 012 908.00
Інші операційні витрати	2180	2 340 246.00	1 386 650.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 179 305.00	603 292.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	905 862.00	914 341.00
Інші доходи	2240	4.00	6.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 853 781.00	1 708 397.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	86 714.00	20 021.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 144 676.00	
збиток	2295		210 779.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 045 302.00	-239 620.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 099 374.00	
збиток	2355		450 399.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00

Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 099 374.00	-450 399.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	517 139.00	291 028.00
Витрати на оплату праці	2505	28 790 480.00	29 231 586.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 669 669.00	1 926 107.00
Амортизація	2515	4 303 821.00	4 134 481.00
Інші операційні витрати	2520	18 099 856.00	14 517 647.00
Разом	2550	54 380 965.00	50 100 849.00