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

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент проєктів і консалтинг**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ІВАНА ОЛЕКСАНДРОВИЧА ВОСТРЯКОВА

НА ТЕМУ: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент
Алла ОСОКІНА

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК) протокол №4 від «04» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та правління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітньо-професійні програми	«Менеджмент проєктів і консалтинг»

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи /
Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент проєктів і консалтинг

Вероніка ВЕРБА

18 червня 2024

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри медежмету

Михайло САГАЙДАК

18 червня 2024

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
Здобувачу вищої освіти

Вострякову Івану Олександровичу

очної (денної) форми навчання на підготовку **кваліфікаційної магістерської роботи** на тему: **Удосконалення системи контролінгу на підприємстві**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «20» червня 2024 р. №919-ст.

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «Лореаль Україна»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

Розділ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА»

Розділ 3 ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА»

Об'єкт дослідження:	Соціально-економічні відносини, що виникають в процесі побудови ефективної системи управління підприємством.
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування системи контролінгу на підприємстві
Мета кваліфікаційної магістерської Роботи	Узагальненні теоретичних, методичних та прикладних підходів до побудови ефективної системи контролінгу на підприємствах, обґрунтуванні бізнес-пропозицій щодо удосконалення діючої системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети

У розділі 1

- розкрити сутність та зміст поняття «контролінг», його мета, функції, види;
- систематизувати методичні підходи до формування системи контролінгу на підприємстві;
- опрацювати підходи до побудови процесів інформаційного та організаційно-управлінського забезпечення системи контролінгу на підприємстві;

У розділі 2

- надати організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лореаль Україна»;
- провести аналіз стану зовнішнього середовища функціювання ТОВ «Лореаль Україна» та оцінити вплив факторів середовища на діяльність компанії;
- здійснити оцінку ефективності діючої системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»;

У розділі 3

- обґрунтувати напрями удосконалення системи контролінгу бізнес-організації для ТОВ «Лореаль Україна»;
- провести економічне обґрунтування проєкту підвищення ефективності системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»;
- здійснити розробку організаційно-управлінського забезпечення реалізації проєкту зі стандартизації звітності.

Завдання підготував науковий керівник
Алла Осокіна «16» червня 2024р.

Завдання одержав здобувач
Іван Востряков «16» червня 2024р.

Реферат

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 30 найменувань та 3 додатків. Основний текст роботи викладено на 82 сторінках, містить 15 таблиць та 11 рисунків.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні теоретичних, методичних та прикладних підходів до побудови ефективної системи контролінгу на підприємствах, обґрунтуванні бізнес-пропозицій щодо удосконалення діючої системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна».

Об'єктом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають в процесі побудови ефективної системи управління підприємством

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування системи контролінгу на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити сутність та зміст поняття «контролінг», його мета, функції, види;
- систематизувати методичні підходи до формування системи контролінгу на підприємстві;
- опрацювати підходи до побудови процесів інформаційного та організаційно-управлінського забезпечення системи контролінгу на підприємстві;
- надати організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лореаль Україна»;
- провести аналіз стану зовнішнього середовища функціювання ТОВ «Лореаль Україна» та оцінити вплив факторів середовища на діяльність компанії;
- здійснити оцінку ефективності діючої системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи контролінгу бізнес-організації для ТОВ «Лореаль Україна»;
- провести економічне обґрунтування проєкту підвищення ефективності системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»;
- здійснити розробку організаційно-управлінського забезпечення реалізації проєкту зі стандартизації звітності.

Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій для вдосконалення системи контролінгу на підприємстві ТОВ «Лореаль Україна». Ці рекомендації ґрунтуватимуться на аналізі внутрішніх процесів компанії, оцінці її ресурсів і потреб, що дозволить підвищити ефективність управління, покращити використання ресурсів та оптимізувати витрати. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню позицій компанії на ринку та довгостроковій стабільності.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2024
Рік захисту роботи 2024

Ключові слова: контролінг, система контролінгу, управління підприємством, ефективність управління, інформаційне забезпечення, організаційно-управлінське забезпечення, стандартизація звітності.

ВІДГУК
на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»

ІВАНА ОЛЕКСАНДРОВИЧА ВОСТРЯКОВА
на тему: «Удосконалення системи контролінгу на підприємстві»

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління ресурсами та процесами в умовах сучасного бізнес-середовища. Підприємства стикаються з викликами глобалізації, зростаючої конкуренції та швидких змін ринкових умов. Вдосконалення системи контролінгу дозволяє оперативно реагувати на ці зміни, забезпечуючи оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та стійкий розвиток. Ефективний контролінг сприяє покращенню фінансових результатів, зниженню ризиків та підвищенню прозорості управлінських рішень. Крім того, сучасні інформаційні технології відкривають нові можливості для автоматизації контролінгових процесів, що дозволяє зменшити людський фактор і підвищити точність даних.

Зміст та структура роботи свідчить про те, що мета дослідження була досягнута, а поставлені завдання виконано. Робота є збалансованою за розділами, план відповідає обраній проблематиці дослідження. Простежується зв′язок між окремими розділами роботи. При написанні роботи автором було опрацьовано достатню кількість літературних джерел, інформаційно-аналітичних матеріалів, інтернет-ресурсів, матеріалів первинної звітності ТОВ «Лореаль Україна»», що дозволило здійснити комплексне дослідження та побудувати роботу логічно, послідовно, обґрунтовуючи особисті висновки та здійснюючи власні аналітичні розрахунки.

Робота має **ряд переваг** серед яких слід підкреслити наступні здобутки автора:

- Досліджено сутність, різновиди, функції контролінгу; опрацьовано підходи до формування системи контролінгу на підприємстві, а також детально розглянуто процеси інформаційного та організаційно-управлінського забезпечення системи контролінгу на підприємстві;
- В процесі діагностики здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Лореаль Україна; оцінено вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії; проаналізовано поточний стан діючої системи контролінгу та діагностовано кореневі причини виявлених проблем щодо недостатньої якость аналітичної звітності в питанні її побудови в розрізі клієнтів; причинно-наслідковий аналіз дозволив виявити джерела цих проблем і надати рекомендації для їх усунення
- За результатами проведених досліджень автором обґрунтовано проєкт удосконалення системи контролінгу спрямований на оптимізацію процесів планування, обліку та аналітики в компанії, в розрізі фінансової звітності по клієнтам; для реалізації удосконалень було запропоновано проєкт який складається з 3 фаз, що передбачають автоматизацію

- процесів та стандартизацію підходів до побудови звітності; проведено економічні розрахунки щодо підвищення ефективності операційної діяльності та економії часу персоналу на зайві операції; крім того, обґрунтовано непрямий економічний ефект, які включають: зменшення ймовірності помилок та покращення якості даних, оптимізація управлінських рішень, покращення бюджетування та фінансового планування, підвищення прозорості та довіри стейкхолдерів

В цілому, всі розробки автора здійснені самостійно та заслуговують на увагу. Теоретичні висновки та рекомендації автора мають практичну цінність та можуть бути рекомендованими до розгляду керівництвом компанії, на базі якої виконувалось дослідження.

Поряд з позитивними рисами, магістерська робота має окремі **недоліки**, а саме:

- При опрацюванні проєкту доцільно було би детальніше опрацювати інвестиційні рішення стосовно автоматизації процесів контролінгу та детальному опрацюванні підходів до альтернатив стандартизації звітності в розрізі клієнтів;
- Простежуються відхилення по оформленню роботи.

В цілому, дипломна робота є самостійним дослідженням, яке супроводжується власними висновками та коментарями автора, що ґрунтуються на детальному вивченні предмету дослідження та аналізі особливостей роботи даної компанії в країні та світі.

Ознайомлення із результатами проведеного дослідження дозволяє констатувати факт, що її автор має високий рівень теоретичної підготовки, володіє сучасним управлінським інструментарієм, має навички щодо його використання при вирішенні проблем як оперативного, так і довгострокового характеру в діяльності компанії та вміє здійснювати обґрунтування та вибір управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування бізнесу.

Представлена магістерська робота оформлена відповідно до діючих вимог і має всі підстави для рекомендації її до захисту перед ЕК з попередньою оцінкою 54 бали.

Науковий керівник,

канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту Алла Осокіна

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти
Вострякова Івана Олександровича

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

В умовах швидких змін економічного середовища та посилення конкуренції вдосконалення системи контролінгу в організаціях стає ключовим елементом забезпечення ефективного управління. Сучасні організації стикаються з необхідністю оперативного реагування на зовнішні виклики, оптимізації ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Контролінг як інструмент управління дозволяє забезпечити прозорість процесів, покращити планування, моніторинг та контроль фінансових і операційних показників. Особливого значення набуває впровадження інноваційних методів і технологій у систему контролінгу, що сприяє прийняттю обгрунтованих управлінських рішень і підвищенню конкурентоспроможності організації.

Якість проведеного дослідження

Проведене дослідження студента виконано на високому рівні. В ході роботи було досліджено методи здійснення діяльності служби контролінгу в сучасних умовах та ефективність їх застосування. Також було проведено аналіз системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна».

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Робота відповідно оформлена, грамотно написана, легко сприймається. Автор вміє формулювати наукові завдання а також застосовувати їх на практиці. Структура роботи повністю відповідає завданню з підготовки бакалаврського дослідження.

Зауваження

Суттєвих зауважень не виявлено.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Отримані результати роботи можуть бути корисні для підвищення ефективності служби контролінгу ТОВ «Лореаль Україна», а саме шляхом впровадження сучасної організаційної структури управління контролінгом, рата [illegible] процесу звітності по клієнтам

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ..... 7

1.1. Сутність та зміст поняття «контролінг», його мета, функції, види.. 7

1.2. Методичні підходи до формування системи контролінгу на підприємстві..... 14

1.3. Процеси інформаційного та організаційно-управлінського забезпечення системи контролінгу на підприємстві 20

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА»..... 31

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лореаль Україна» 31

2.2. Аналіз стану зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Лореаль Україна» та оцінка його впливу на діяльність компанії..... 41

2.3 Оцінка ефективності діючої системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»..... 46

РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА..... 56

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»..... 56

3.2 Економічне обґрунтування проєкту покращення системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»..... 62

3.3 Організаційно-управлінське забезпечення реалізації проєкту зі стандартизації звітності..... 66

ВИСНОВКИ 80

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 84

Додатки …… 86

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

PPD – professional products division, підрозділ професійної продукції компанії Лореаль

Luxe/LLD - підрозділ продукції класу Люкс компанії Лореаль

CPD – consumer products division, підрозділ продукції масового попиту компанії Лореаль

LDB – Loreal dermatological beauty, підрозділ дерматологічної продукції компанії Лореаль

Compass – програма внутрішнього використання компанії Лоераль, яка дозволяє будувати аналітичні звіти про фінансовий результат, зокрема в розрізі видів продуктів та в розрізі клієнтів

PnL/ПнЛ – абревіатура для Profit and Loss statement, звіт про фінансовий результат.

SAP – ERP система яка використовується на підприємстві Лореаль Україна

BEST – служба внутрішньо аутсорсу в питаннях контролінгу та фінансів, яка оперує на рівні групи Лореаль та надає послуги філіям

PLC – PnL by clients – скорочена форма поняття фінансового результату в розрізі клієнтів

ТО – абревіатура від ТовароОбіг

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах швидких змін економічного середовища та посилення конкуренції вдосконалення системи контролінгу в організаціях стає ключовим елементом забезпечення ефективного управління. Сучасні організації стикаються з необхідністю оперативного реагування на зовнішні виклики, оптимізації ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Контролінг як інструмент управління дозволяє забезпечити прозорість процесів, покращити планування, моніторинг та контроль фінансових і операційних показників. Особливого значення набуває впровадження інноваційних методів і технологій у систему контролінгу, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню конкурентоспроможності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значний внесок у розвиток теорії контролінгу в бізнес-організації таких вчених як П. Рум'янцев О. Єрмошенко, М. Поддубна, Р. Каплана, Д. Нортона, О. Кіценко. Їхні праці формують теоретико-методологічне підґрунтя для розуміння сутності контролінгу. Водночас, питання практичної імплементації контролігу в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища потребують подальшого дослідження.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в узагальненні теоретичних, методичних та прикладних підходів до побудови ефективної системи контролінгу на підприємствах, обґрунтуванні бізнес-пропозицій щодо удосконалення діючої системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та зміст поняття «контролінг», його мету, функції та види;
- систематизувати методичні підходи до формування системи контролінгу на підприємстві;
- опрацювати процеси інформаційного та організаційно-управлінського забезпечення системи контролінгу на підприємстві;

- надати організаційно-економічну характеристика ТОВ «Лореаль Україна»;
- провести аналіз стану зовнішнього середовища функціювання ТОВ «Лореаль Україна» та оцінити його вплив на діяльність компанії;
- здійснити оцінку ефективності діючої системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»;
- провести економічне обґрунтування проєкту покращення системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»;
- здійснити розробку організаційно-управлінського забезпечення реалізації проєкту зі стандартизації звітності.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають в процесі побудови ефективної системи управління підприємством

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування системи контролінгу на підприємстві**.**

Методи дослідження. У процесі розробки консультаційного проєкту використано методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз), методи економічного та фінансового аналізу (оцінка ризиків, розрахунок показників ефективності проєкту) та графічні методи представлення даних.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані фінансової звітності ТОВ «Лоеаль Україна», аналітичні огляди, експертні оцінки, результати власних досліджень автора та інтерв'ювання співробітників та менеджменту компанії.

Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій для вдосконалення системи контролінгу на підприємстві ТОВ «Лореаль Україна». Ці рекомендації ґрунтуватимуться на аналізі внутрішніх процесів компанії, оцінці її ресурсів і потреб, що дозволить підвищити ефективність управління, покращити використання ресурсів та оптимізувати витрати. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню позицій компанії на ринку та довгостроковій стабільності.

Результати дослідження представлено в статті «СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ» // Осокіна, А., Хвастунов, Н., & Востряков, І. (2024). Економіка та суспільство, (67). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 30 найменувань та 3 додатків. Основний текст роботи викладено на 82 сторінках, містить 15 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

1.1. Сутність та зміст поняття «контролінг», його мета, функції, види

Контролінг є комплексною концепцією управління, що виникла в результаті еволюції функцій управлінського обліку та аналізу. Його основною метою є підтримка керівництва організації у досягненні стратегічних та оперативних цілей шляхом координації, моніторингу та аналізу інформаційних потоків. Контролінг виступає як інструмент для інтеграції різних управлінських функцій, таких як планування, контроль, управління ресурсами та оцінка результатів.

Українські та зарубіжні науковці визначають контролінг як систему управління, яка поєднує різні аспекти економічної діяльності підприємства. Зокрема, П. Рум'янцев та О. Єрмошенко відзначають, що контролінг є комплексним механізмом забезпечення ефективного управління шляхом гармонізації короткострокових і довгострокових цілей організації з урахуванням ринкових умов та внутрішніх ресурсів підприємства [1].

Зарубіжні вчені, такі як П. Хорват, визначають контролінг як систему інформаційної підтримки управління, яка забезпечує інтеграцію процесів планування, контролю і регулювання, необхідних для прийняття ефективних рішень [2]. Він акцентує на тому, що контролінг не є тільки інструментом обліку, а інтегрованою системою, яка включає моніторинг як фінансових, так і нефінансових показників, що дозволяє організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища .

Важливим елементом сутності контролінгу є орієнтація на майбутнє. Українські науковці, такі як М. Поддубна, відзначають, що контролінг забезпечує управлінський апарат інформацією для прийняття стратегічних

рішень, яка дозволяє не тільки аналізувати поточні результати діяльності, але й прогнозувати майбутні тенденції на ринку та в середині організації [3]. Таким чином, контролінг не тільки зосереджується на контролі та оцінці поточних результатів, але й надає рекомендації для покращення управління ресурсами у майбутньому.

Сутність контролінгу полягає також у гармонізації всіх функцій управління – планування, контролю, організації та мотивації. Це підкреслюють і в роботах Р. Каплана та Д. Нортона, які стверджують, що контролінг надає системний підхід до оцінки досягнення стратегічних цілей через збалансовану систему показників (Balanced Scorecard) [4].

Мета контролінгу на підприємстві полягає в забезпеченні ефективного управління шляхом надання керівництву необхідних інструментів для прийняття рішень та досягнення стратегічних цілей. Контролінг допомагає інтегрувати різні управлінські функції, зокрема планування, облік, контроль та аналіз діяльності підприємства, що сприяє досягненню оптимальних результатів в умовах обмежених ресурсів.

Еволюція підходів до визначення сутності контролінгу пройшла довгий шлях від простого інструменту контролю до стратегічної функції управління підприємством. Ось основні етапи розвитку поняття та його суть на кожному з них:

1. Класичний підхід: Контроль і облік (1950–1960-ті роки)

Контролінг на ранніх етапах розвитку розглядався переважно як інструмент контролю та обліку. Це був суто оперативний процес, який зосереджувався на зборі та обробці фінансових даних з метою забезпечення ефективного контролю за діяльністю підприємства.

- Основна мета: моніторинг фінансових операцій і забезпечення виконання бюджету.
- Функції: фінансовий контроль, складання звітів, бухгалтерський облік.
- Сутність: забезпечення відповідності планових і фактичних показників діяльності підприємства.

На цьому етапі контролінг розумівся вужче, ніж зараз, і був частиною фінансового управління.

2. Розширення функцій: Управлінський контроль (1970-ті роки)

У 1970-х роках контролінг починає еволюціонувати в напрямку управлінського контролю, інтегруючи функції аналізу та планування. Підхід до контролінгу змінюється з контролю витрат і обліку на планування й аналіз бізнес-процесів.

- Основна мета: координація процесів планування, аналізу та контролю.
- Функції: бюджетування, прогнозування, аналіз відхилень, координація між підрозділами.
- Сутність: поєднання функцій планування та контролю для досягнення оптимальних результатів.

Контролінг починає виступати як інструмент координації фінансових і управлінських процесів на підприємстві.

3. Системний підхід: Інтеграція інформаційних систем (1980–1990-ті роки)

У 1980-1990-х роках зростає важливість інформаційних систем для управління підприємствами. Контролінг починає розглядатися як комплексний інструмент, що охоплює фінансові та нефінансові аспекти діяльності підприємства.

- Основна мета: інтеграція фінансового контролю з управлінськими функціями та впровадження інформаційних систем.
- Функції: впровадження систем управлінського обліку, автоматизація процесів, аналіз ефективності та управління ресурсами.
- Сутність: використання інформаційних технологій для підвищення прозорості бізнес-процесів, аналізу даних і прийняття управлінських рішень.

Контролінг стає важливою частиною інформаційної підтримки управління підприємством, завдяки чому можливе ефективне планування та моніторинг.

4. Стратегічний підхід: Стратегічний контролінг (1990–2000-ті роки)

У 1990-х роках контролінг розвивається в напрямку стратегічного контролінгу. Основна увага приділяється довгостроковим цілям підприємства та забезпеченню стратегічного управління.

- Основна мета: підтримка реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечення довгострокового розвитку.
- Функції: стратегічне планування, аналіз ринкових тенденцій, управління ризиками, забезпечення конкурентних переваг.
- Сутність: забезпечення підприємства інструментами для оцінки майбутніх тенденцій і прийняття рішень, що допомагають досягати довгострокових цілей.

Цей підхід підкреслює важливість стратегічної орієнтації контролінгу, який допомагає підприємствам адаптуватися до змін і підвищувати свою конкурентоспроможність.

5. Комплексний підхід: Контролінг як центр управління (з 2000-х років до теперішнього часу)

У сучасних умовах контролінг еволюціонував до комплексної функції управління, яка включає як оперативний, так і стратегічний контролінг. Вона стала невід'ємною частиною управління ресурсами, фінансами, персоналом і навіть екологічною та соціальною відповідальністю компанії.

- Основна мета: забезпечення ефективного управління всіма аспектами діяльності підприємства.
- Функції: інтеграція всіх функцій планування, обліку та контролю, управління ризиками, підтримка прийняття рішень, моніторинг ефективності діяльності.
- Сутність: створення єдиної системи управління, яка охоплює всі бізнес-процеси підприємства і дозволяє досягати як оперативних, так і стратегічних цілей.

Сучасний контролінг відіграє ключову роль у підтримці управлінських рішень на всіх рівнях підприємства, допомагаючи менеджменту досягати балансу між короткостроковими і довгостроковими цілями.

Основними цілями контролінгу є:

1. **Планування та прогнозування**. Контролінг допомагає формулювати реалістичні плани розвитку підприємства, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори, а також забезпечує їхню адаптацію до змінних умов ринку
2. **Моніторинг та аналіз**. Завдяки контролінгу здійснюється постійний моніторинг виконання планів та аналіз відхилень, що дозволяє виявляти слабкі місця та оперативно коригувати стратегію
3. **Управління витратами**. Контролінг забезпечує контроль за витратами підприємства та їх оптимізацію, що важливо для підвищення рентабельності та ефективного використання ресурсів
4. **Підтримка прийняття рішень**. Контролінг надає керівництву достовірну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що допомагає уникати кризових ситуацій та підтримувати стабільний розвиток підприємства
5. **Оцінка ефективності**. Контролінг дозволяє оцінити ефективність роботи як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому, що сприяє підвищенню продуктивності та якості управлінських рішень

Якщо розглядати функції контролінгу, то на підставі дослідження [5] можна виокремити найактуальніші з них: розроблення системи внутрішнього обліку, уніфікація методів і критеріїв оцінювання діяльності організації та її підрозділів, інформаційна підтримка при розробленні базисних планів, удосконалення архітектури системи планування, визначення потреби в інформації та часу для окремих ітерацій системи планування, координація процесу обміну інформацією, визначення параметрів контролю, з’ясування допустимих меж їх відхилень, розроблення архітектури інформаційної системи з точки зору збирання, опрацювання, систематизації й аналізу

найвагоміших для прийняття рішень даних, розроблення інструментарію для планування, контролю і прийняття рішень. В окрему групу виділяють спеціальні функції контролінгу, зокрема збирання й аналіз даних про зовнішнє середовище, порівняння з конкурентами, обґрунтування проектів зі злиття та поглинання, диверсифікації діяльності, ефективності інвестиційних проектів, калькуляції окремих замовлень тощо [5].

Говорячи про види контролінгу, більшість науковців розрізняють два: оперативний та стратегічний [6].

Оперативний контролінг полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління поточною метою підприємства, яка може бути визначена як прибутковість і ліквідність, рівень ефективності використання ресурсів. В свою чергу стратегічний контролінг полягає в забезпеченні «виживання» підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який може бути охарактеризований як конкурентоспроможність, можливості та ризики.

Однак варто також зазначити, що окремі наковці наводять більш розгорнуту класифікацію контролінгу [7]:

Таблиця 1.1 – Класифікація системи контролінгу

Параметр	**Оперативний контролінг**	**Стратегічний контролінг**	**Фінансовий контролінг**	**Функціональний контролінг**
Мета	Підвищення ефективності поточної діяльності	Забезпечення досягнення довгострокових цілей	Забезпечення фінансової стійкості та ліквідності	Управління окремими функціями компанії (виробництво, маркетинг)
Часовий горизонт	Короткостроковий (1 рік або менше)	Довгостроковий (понад 3 роки)	Середньостроковий та короткостроковий	Залежить від конкретної функції
Інструменти	Бюджетування, облік витрат, контроль відхилень	SWOT-аналіз, портфельний аналіз, сценарне планування	Фінансовий аналіз, управління грошовими потоками	Вартісний аналіз, аналіз ефективності процесів
Основні показники	Оперативні витрати, прибуток, ефективність	Рентабельність, конкурентоспроможність	Рентабельність активів, коефіцієнти ліквідності	Показники ефективності конкретних функцій
Частота моніторингу	Постійна (щоденний, тижневий контроль)	Переважно періодичний (квартальний, річний)	Щомісячний, щоквартальний	Залежить від функції та планових показників
Цільова аудиторія	Менеджери середньої ланки, операційні менеджери	Вищий менеджмент, стратегічні аналітики	Фінансові менеджери, директори	Функціональні керівники, менеджери відповідних підрозділів

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Як бачимо, контролінг є важливою складовою системи управління сучасним підприємством, яка допомагає інтегрувати різні функції менеджменту та забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Це багатогранне поняття включає як методологічні, так і інформаційні інструменти для підтримки прийняття управлінських рішень. Основною метою контролінгу є підвищення ефективності управління ресурсами підприємства, забезпечення його фінансової стабільності та досягнення стратегічних цілей. Вчені визначають контролінг як процес планування, контролю та координації діяльності підприємства з акцентом на результативність та оптимізацію внутрішніх процесів.

Контролінг охоплює різні види, зокрема стратегічний та оперативний, які відповідають за довгостроковий розвиток і поточну діяльність підприємства. Існують різні моделі контролінгу, що залежать від специфіки галузі, обсягу діяльності та структури організації. Для успішної імплементації контролінгу на підприємстві важливим є інформаційне забезпечення, яке дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття рішень.

Контролінг є багатогранною концепцією управління, яка інтегрує планування, моніторинг, аналіз і координацію інформаційних потоків для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Еволюція підходів до контролінгу — від простих інструментів контролю та обліку до стратегічного планування — демонструє його значущість як інструменту підвищення ефективності управління ресурсами, фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічний і оперативний види контролінгу забезпечують гармонійний розвиток як довгострокових, так і поточних цілей. Завдяки інформаційному забезпеченню, автоматизації процесів та інтеграції управлінських функцій, контролінг сприяє підвищенню результативності, адаптації до змін ринкових умов та підтримці прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це робить його незамінним елементом сучасної системи управління підприємствами.

1.2. Методичні підходи до формування системи контролінгу на підприємстві

Для досягнення цілей контролінгу необхідно створити добре структуровану систему, яка сприятиме ефективному функціонуванню підприємства на тривалу перспективу. Контролінг не може існувати окремо від загальної системи управління підприємством, а навпаки, має бути її інтегрованою частиною, покликаною підвищувати ефективність та результативність управлінських процесів. Основним завданням контролінгу є орієнтація управління на максимізацію прибутковості та збільшення вартості капіталу власників, при цьому мінімізуючи ризики та забезпечуючи збереження ліквідності і платоспроможності компанії [5, с.405].

Рисунок 1.1 – Логіка побудови системи контролінгу на підприємстві

Джерело: [10]

Проведений аналіз підтверджує, що формування системи контролінгу є необхідною умовою для стабільного розвитку підприємства в умовах ринкової невизначеності. Система контролінгу має функціонувати в межах

чинної управлінської структури, слугуючи ключовим елементом забезпечення стійкості, рівноваги та зменшення впливу ризиків на організацію. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Принципи побудови системи контролінгу на підприємстві є ключовими орієнтирами, які забезпечують її ефективне функціонування. Вони базуються на системному підході до управління та сприяють досягненню стратегічних і оперативних цілей компанії. Основні принципи побудови системи контролінгу на підприємстві включають [6, 7, 8]:

1. Принцип інтеграції

Контролінг повинен бути інтегрованим у загальну систему управління підприємством, забезпечуючи взаємодію між різними функціями (фінанси, виробництво, маркетинг). Він доповнює існуючі процеси планування, моніторингу та контролю.

2. Принцип орієнтації на цілі

Основною метою системи контролінгу є забезпечення досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Система повинна бути спрямована на підтримку прийняття управлінських рішень, що сприяють досягненню цих цілей.

3. Принцип відповідальності

Контролінг покликаний чітко розподілити відповідальність за досягнення результатів між різними підрозділами та менеджерами підприємства. Це дозволяє ефективніше координувати зусилля і підвищувати рівень контролю за виконанням планів.

4. Принцип адаптивності

Система контролінгу повинна бути гнучкою та здатною до адаптації в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Це передбачає постійне оновлення даних, перегляд планів і можливість коригування управлінських рішень у реальному часі.

5. Принцип системності

Контролінг повинен розглядати підприємство як єдину систему, що складається з взаємозалежних елементів. Це означає, що усі бізнес-процеси, від фінансів до операцій, мають бути взаємопов'язані, а контроль здійснюється комплексно.

6. Принцип інформаційної забезпеченості

Для успішної роботи системи контролінгу необхідно забезпечити своєчасне, точне і достовірне інформаційне забезпечення. Це дозволяє отримувати актуальні дані для аналізу і прийняття управлінських рішень.

7. Принцип попереджувального контролю

Контролінг не тільки контролює виконання планів, але й намагається попередити можливі проблеми. Це дозволяє уникати кризових ситуацій за рахунок своєчасного виявлення відхилень і прийняття коригуючих заходів.

8. Принцип економічності

Впровадження системи контролінгу повинно бути економічно виправданим. Витрати на контрольні заходи не повинні перевищувати отриманих від них вигод, а система має працювати ефективно без надмірних витрат ресурсів.

9. Принцип безперервності

Система контролінгу має працювати постійно, а не епізодично. Контроль та моніторинг мають здійснюватися на постійній основі для забезпечення оперативного реагування на зміни в діяльності підприємства.

10. Принцип стратегічної орієнтації

Контролінг повинен не тільки вирішувати поточні проблеми, але й орієнтуватися на довгострокову перспективу. Це допомагає підприємству адаптуватися до майбутніх змін і залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Для побудови системи контролінгу варто розглянути наступі етапи [9, 10]:

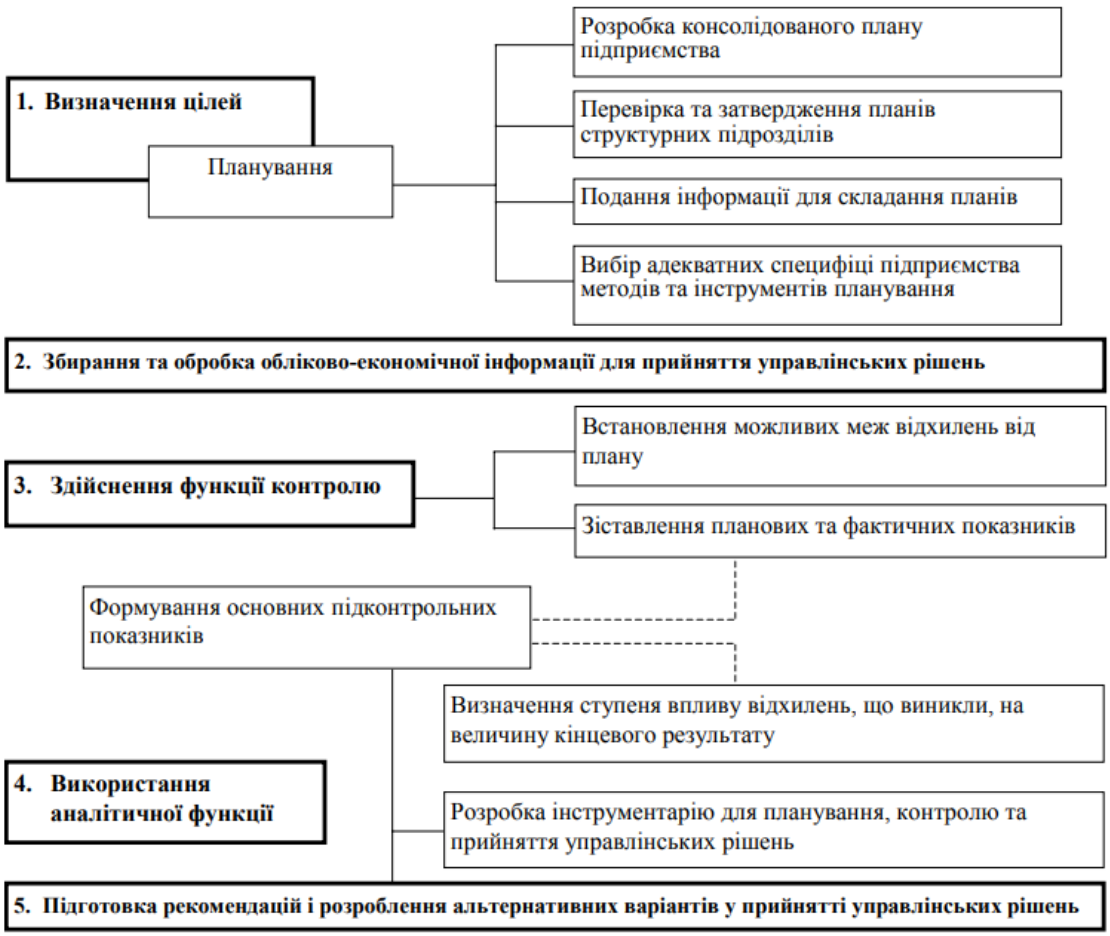


Рисунок 1.2 – Етапи формування системи контролінгу на підприємстві

Джерело: [10]

На першому етапі пропонується розглядати лише окремі аспекти, що належать до сфери компетенції служби контролінгу. Однак, виконанням цих завдань можуть займатися співробітники різних підрозділів підприємства, зокрема працівники бухгалтерії, планово-економічного, фінансового відділів та інших служб. Для цього можна створити спеціальну робочу групу, до складу якої увійдуть співробітники, які паралельно зі своїми основними обов'язками виконуватимуть функції контролерів на умовах додаткової оплати. Важливо, щоб завдання, які стоять перед службою контролінгу, були чітко розподілені між цими працівниками, аби уникнути дублювання функцій і забезпечити ефективність контролю. Функції контролінгу можуть бути делеговані також іншим співробітникам економічних підрозділів.

До основних завдань належать збір і надання необхідної інформації керівництву вищої ланки щодо виконання затвердженого бюджету, наявності фінансових, трудових та матеріальних ресурсів, а також аналіз можливостей підприємства для розширення ринків збуту та його позицій серед конкурентів.

На другому етапі на базі економічного або фінансового відділу може бути створено окрему групу працівників, які, окрім основних своїх обов’язків, будуть виконувати обов’язки контролерів за додаткову оплату. При цьому завдання, що стоять перед службою контролінгу, повинні бути між ними чітко розподілені. Делегування функцій контролінгу можуть бути покладені і на працівників інших економічних служб.

На третьому етапі передбачається створення експертної групи, яка спеціалізуватиметься на питаннях контролінгу. До складу цієї групи можуть увійти фахівці високого рівня, які раніше працювали в таких підрозділах, як бухгалтерія, фінансовий відділ та планово-економічний відділ. Оскільки їхні нові обов'язки будуть ширшими та більш творчими в порівнянні з попередніми завданнями, рівень оплати їхньої праці має бути відповідно підвищений. Група експертів буде відповідати за розробку плану впровадження контролінгу на підприємстві, розподіл завдань серед учасників команди, створення системи інформаційних потоків і їхній контроль, моніторинг виконання бюджету та забезпечення досягнення стратегічних цілей компанії.

На четвертому етапі, якщо експертна група продемонструє високу ефективність, на підприємстві може бути створений окремий відділ контролінгу. Цей відділ об'єднає фахівців різних напрямків, які будуть координувати всі процеси контролінгу в межах підприємства. Важливо зазначити, що процес впровадження контролінгу може бути індивідуальним для кожної організації, проте, на будь-якому етапі, до складу служби контролінгу повинні входити досвідчені працівники, які добре знають економічний стан підприємства та його потенціал. Їхні знання допоможуть ефективніше адаптувати систему контролінгу до реалій і потреб компанії.

Як свідчить практика, впровадження контролінгу на підприємствах стикається з численними труднощами. Основними чинниками, що заважають ефективній організації системи контролінгу, є кілька важливих аспектів:

- Історичні чинники: пов'язані з традиційними підходами до ведення бізнесу, що часто характеризуються непрозорістю та недостатньо високим рівнем економічних знань серед управлінського персоналу. Це ускладнює адаптацію до нових вимог ринку та впровадження сучасних методів управління, таких як контролінг.
- Психологічні чинники: багато керівників підприємств ставляться скептично до впровадження контролінгу через те, що його ефективність не проявляється негайно, а сам процес може вимагати значних фінансових та часових ресурсів. Негативне ставлення до змін або недостатнє розуміння переваг контролінгу можуть гальмувати його впровадження.
- Організаційні чинники: виникають через брак досвіду у формулюванні чітких очікувань від впровадження контролінгу та труднощі в залученні кваліфікованих фахівців для цього процесу. Організації можуть зіткнутися з проблемою організаційної підготовки, що включає як структурні зміни, так і налагодження нових інформаційних потоків.
- Методичні чинники: проблеми часто виникають через відсутність необхідної реструктуризації бізнесу, невдалий розподіл центрів відповідальності на підприємстві, помилки у виборі принципів трансфертного ціноутворення або ж запровадження неефективних мотиваційних моделей. Також ігнорування необхідності впровадження корпоративних стандартів контролінгу може призводити до значних методичних складнощів.

Методичні підходи до формування системи контролінгу на підприємстві підкреслюють важливість інтеграції цієї системи у загальну структуру управління. Контролінг спрямований на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства, таких як максимізація прибутковості,

підвищення конкурентоспроможності та зменшення ризиків. Основні принципи побудови системи — інтеграція, орієнтація на цілі, відповідальність, адаптивність і системність — забезпечують її гнучкість і здатність до швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Успішне впровадження контролінгу можливе за умов створення якісного інформаційного забезпечення, стратегічної орієнтації та економічної ефективності.

Процес впровадження контролінгу включає кілька етапів: від делегування функцій між існуючими підрозділами до створення окремого відділу. Ключовим фактором успіху є участь досвідчених працівників, які добре розуміють специфіку бізнесу. Разом з тим, існують виклики, зокрема психологічні, організаційні та методичні бар'єри, які можуть гальмувати впровадження системи. Їх подолання вимагає комплексного підходу, зокрема адаптації традиційних підходів до управління, формування кваліфікованих команд та запровадження корпоративних стандартів. Таким чином, контролінг стає важливим інструментом для довгострокового успіху підприємства в умовах ринкової невизначеності.

1.3. Процеси інформаційного та організаційно-управлінського забезпечення системи контролінгу на підприємстві

Для реалізації своїх функцій контролінг, як важлива підсистема управління господарською діяльністю підприємства, потребує якісного інформаційного забезпечення. Підґрунтям системи контролінгу є інформація щодо фінансово-господарської діяльності підприємств та стану ринкового середовища, регулярний і своєчасний збір, аналіз та обробка якої набувають в сучасних реаліях першочергового значення. У зв'язку з цим зростає інтенсивність і насиченість інформаційних потоків, які вимагають систематизації та уніфікації для забезпечення ефективності процесів фінансового управління бізнесом. Саме

тому одним із завдань організації ефективної системи контролінгу на підприємстві є створення системи раціонального збору необхідної інформації від структурних підрозділів підприємства або центрів фінансової відповідальності та підготовка її для подальшої обробки та використання [13].

Контролінг також включає важливі завдання, такі як фінансове планування та прогнозування результатів запланованих заходів. У цьому контексті аналізуються відхилення фактичних показників від планових, визначаються їх причини та оцінюються можливі сценарії розвитку подій. Поряд із цим вживаються заходи для оптимізації витрат. Для ефективного виконання цих завдань на підприємствах часто впроваджуються системи внутрішньої управлінської звітності та обліку, а також спеціалізовані програмні рішення, які автоматизують процеси бюджетування, планування та фінансових розрахунків. Це потребує постійної підготовки та подання управлінських і фінансових звітів для фінансового менеджменту. Автоматизація цих процесів прискорює моніторинг та обробку інформації. Таким чином, на українських підприємствах існує необхідність у впровадженні більш досконалої системи контролінгу, яка включатиме не тільки планування і бюджетування, але й управлінський облік, стратегічне управління, інформаційні потоки та моніторингові процеси.

Одним з напрямів удосконалення фінансового контролінгу в управлінні підприємством є впровадження ефективної системи інформаційного забезпечення для прийняття фінансових рішень. У сучасних умовах ведення бізнесу успішна реалізація інформаційної функції фінансового контролінгу неможлива без використання автоматизованих систем управління. Зауважимо, що відсутність комп’ютерних інформаційних систем на вітчизняних підприємствах, призводить до таких проблем, як: збільшення кількості помилок, які пов’язані з людським фактором; неможливість одночасно працювати з одним і тим же файлом декільком користувачам, що призводить до збільшення термінів підготовки управлінської звітності, особливо при закритті періоду; необхідність додаткової обробки даних в Excel із бухгалтерської програми для управлінських потреб; обмеження по об’єму даних (аби опрацювати дані по звітності багато чисельні зв’язки між листами Excel

лише ускладнюють роботу з інформацією і призводять до додаткових помилок). У зв'язку з цим, на вітчизняних підприємствах існує потреба у впровадженні та вдосконаленні системи фінансового контролінгу, яка б охопила систему планування та бюджетування, систему управлінського обліку, стратегічного управління, інформаційні потоки, а також процес моніторингу. Для цього, перш за все, необхідно покращити процес організації фінансового контролінгу наступними заходами [15]:

1. Діяльність фінансового контролінгу повинна бути направлена не на виявлення витрат, а на попередження їх. Внутрішній фінансовий контроль складається з двох етапів, де попередній контроль відіграє ключову роль, оскільки дає можливість запобігти потенційним втратам і зменшити ризики їх появи. Цей вид контролінгу необхідно ставити у пріоритет, оскільки ситуація на підприємстві має тенденцію до погіршення[15].

2. Чітка регламентація всіх бізнес-процесів. Необхідно мінімізувати ризики мимовільних і ненавмисних дій, які можуть стати причиною втрати ресурсів. Якщо максимально точно регламентувати облікові процедури (порядок оприбуткування і списання товарно-матеріальних цінностей, порядок обліку руху грошових коштів, частоту проведення інвентаризацій, тощо), то можна виключити неточності у даних[15].

3. Залучення персоналу. До фінансового контролінгу необхідно залучати топ-менеджерів і керівну ланку підрозділів. Необхідно регулярно проводити роз'яснювальні бесіди зі співробітниками, демонструвати і вчити їх новим способам контролю і забезпеченню збереження ресурсів. Слід укладати договори індивідуальної або колективної відповідальності з тими службовцями, які мають прямий доступ до цінностей. Крім того, необхідно постійно контролювати практику застосування і розуміння внутрішніх документів, адже досить часто контролери сприймають досить докладні інструкції по-своєму. У контрольно-ревізійному відділі необхідно забезпечити ротацію персоналу, щоб обійти стороною змови тих, хто здійснює перевірку, з тими, кого перевіряють[15].

4. Забезпечення функціональності інформації. Коли здійснюється організація фінансового контролю, то одним з найважливіших рівнів стає сфера інформаційної безпеки. Тут принципово як збереження внутрішніх даних від стороннього користувача (адже інформація специфічна і не завжди може бути застосована навіть прямими конкурентами), так і створення умов для формування надійної функціональності і швидкодії обліково-контрольних процедур. Обмеженням прав доступу до відомостей всередині підприємства можна поступитися заради кращої продуктивності системи і більш високої стійкості до зовнішніх впливів[15].

5. Врахування антикорупційної складової. Співробітники фінансового відділу повинні проводити перевірку будь-яких внутрішніх указів, регламентів, посадових інструкцій на наявність корупційного аспекту. Це особливо важливо для працівників витратних підрозділів організації (відділ закупівель, ремонтно-інженерна служба та ін.). Таким чином, наведені заходи повинні вдосконалити та оптимізувати систему фінансового контролінгу[15].

Таким чином, враховуючи описане вище сутнісне наповнення контролінгу та важливість його інформаційного забезпечення різного роду фінансово-обліковою інформацією, реалізація функцій контролінгу в умовах цифрової економіки потребує побудови на підприємствах сучасних автоматизованих систем збору та обробки інформації на базі новітніх інформаційних систем і технологій. Шляхом забезпечення доступу до актуальних даних та інструментів для аналізу автоматизовані інформаційні системи здатні надати дієву допомогу фінансовим менеджерам та аналітикам підприємства щодо ефективного контролінгу та прийняття управлінських рішень [10]. Вони дозволяють врахувати численні чинники, які безпосередньо впливають на розвиток бізнесу, його виживання і процвітання. Такі системи надають можливість ефективно працювати з великими масивами даних, оперативно здійснювати моніторинг та аналіз фінансових процесів, пошук інформації за заданими критеріями, надавати результати розрахунків у зручному для сприйняття та аналізу вигляді та ін. Інформаційні технології, які на базі обчислювальної техніки дозволяють підвищити рівень

автоматизації функцій контролера й органічно забезпечити вхід в єдину інтегровану інформаційну систему управління підприємством, також мають значний вплив на ефективність управлінського та бухгалтерського обліку в межах контролінгу

Такою автоматизованою системою збору інформації, управління та контролінгу на підприємствах може бути BSC, яка є стратегічною системою управління, що дозволяє зв'язати місію та стратегію організації з її повсякденними операціями і забезпечує постійний моніторинг виконання довгострокових цілей через комплекс інтегрованих показників. Основна перевага BSC полягає в можливості безперервно вимірювати та оптимізувати діяльність всієї організації. BSC — це система збалансованих показників, яка використовується для оцінки та управління ефективністю функціонування підприємства. Її суть полягає в тому, щоб розглядати організацію з різних точок зору і оцінювати її діяльність не тільки за фінансовими показниками, але й за іншими важливими аспектами, що впливають на ефективність роботи. Зазвичай BSC дозволяє аналізувати не лише фінансові результати, такі як прибуток, рентабельність, обсяги продажів та інвестиції, але й рівень задоволення клієнтів, якість продукту або сервісу, репутацію бренду, ефективність внутрішніх процесів підприємства (управління ланцюгами постачання, розробка продукту, обслуговування клієнтів), а також розвиток компетенцій та здібностей персоналу.

Цільові значення ключових показників ефективності, сформовані в рамках системи BSC, у подальшому використовуються для розробки операційних бюджетів підприємства. За допомогою системи підконтрольних показників фінансовим контролінгом забезпечується вертикальна інтеграція планів організації у розрізі стратегія-тактика. Відповідно, контролюються такі показники ефективності [11]:

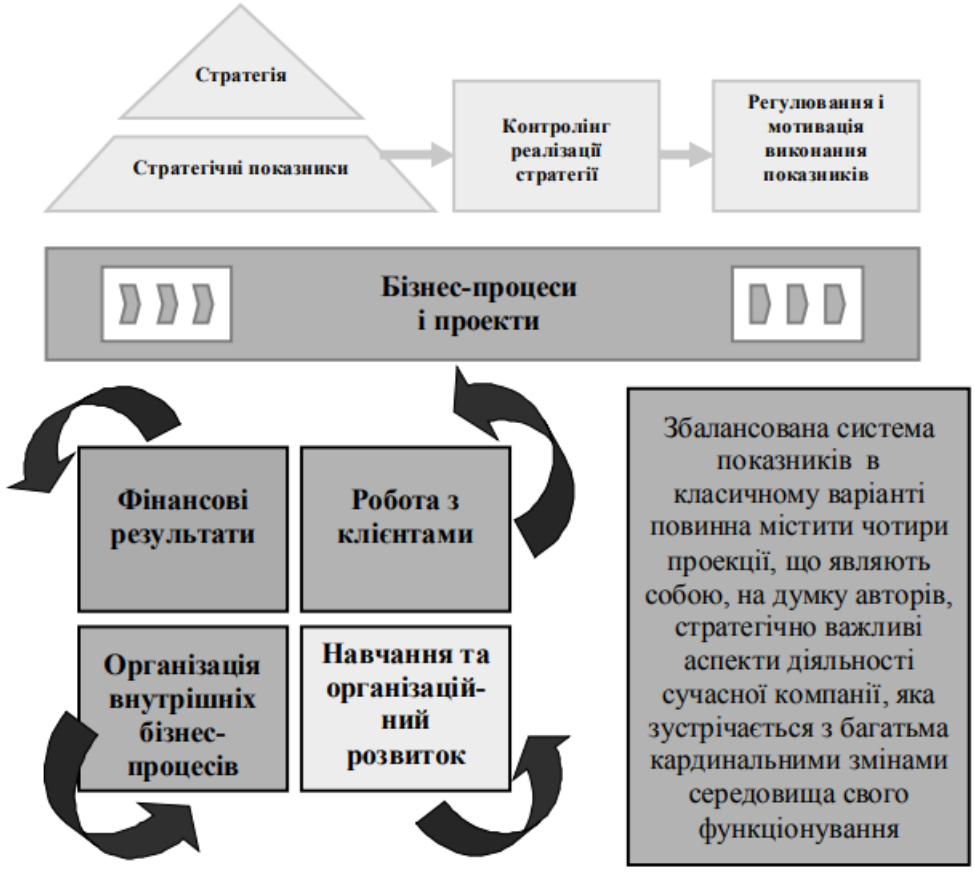


Рисунок 1.3 - Використання системи збалансованих показників у контролінгу

Джерело: [11]

1. Фінанси: виручка від продажу, валовий прибуток, прибуток від продажу товарів, рівень валового прибутку, рівень витрат, коефіцієнти рентабельності, ліквідності, стійкості, автономії, оборотності, грошовий потік, показник економічної доданої вартості та інші фінансові показники, що характеризують фінансовий стан та відображають фінансові результати діяльності підприємства.

2. Клієнти: частина ринку, питома вага постійних клієнтів, питома вага нових клієнтів, індекс задоволеності клієнтів, виручка у розрахунку на одного клієнта, рівень витрат на рекламу.

3. Внутрішні бізнес-процеси: середній час на обслуговування одного клієнта, широта асортименту послуг, рівень витрат на підготовку та введення

послуги, показники продуктивності праці, витрати на одиницю, капіталовіддача, відсоток виконання плану, ступінь зносу основних фондів.

4. Навчання та зростання персоналу: коефіцієнти руху персоналу, плинність, показники оплати праці, рівень витрат на навчання, підвищення кваліфікації персоналу, кількість раціоналізаторських пропозицій, індекс задоволеності персоналу, виручка у розрахунку на 1 умовну одиницю фонду оплати праці.

BSC система надає підприємству комплексну картину ефективності та допомагає забезпечити баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями, стратегією та її реалізацією. Вона є потужним інструментом управління, який допомагає суб'єктам господарювання досягати успіху в довго- і короткостроковій перспективі та забезпечувати їх стійкий розвиток. Сучасний ринок пропонує широкий спектр додатків, що реалізують концепцію BSC (від невеликих програмних продуктів до сучасних ERP-систем), які можна поділити на чотири категорії: – додатки, побудовані на базі продуктів Microsoft Office; – спеціалізовані BSC-програми; – додатки, які, крім реалізації BSC, включають у себе і функції бюджетування, моделювання бізнес-процесів, створення фінансових планів, звітів і прогнозів; – додатки (модулі), що входять до складу комплексних систем управління підприємством (ERP-, BPM-системи) [11].

Безумовно, найбільш простими та економічними рішеннями є програми, побудовані на базі продуктів Microsoft Office, таких як Excel і Access. Їхні основні переваги включають гнучкість у проектуванні, можливість залучення до розробки BSC широкого кола осіб і низьку вартість. Проте недоліками таких додатків є: недостатній захист від помилок введення даних, трудомісткість у використанні (особливо при необхідності обробки великої кількості різнорідних даних), недостатня оперативність, висока залежність від людського фактору, а також їх рідкісне використання у великих компаніях [11].

Найбільш популярними автоматизованими системами, які застосовуються для управління фінансами та контролінгу, є ERP-системи. Основою ERP є принцип створення єдиного сховища даних, яке містить усю інформацію, накопичену

організацією під час виконання ділових операцій, включаючи фінансові дані, інформацію про виробництво, управління персоналом та інші важливі аспекти. ERP-системи широко використовують штрих-кодування для автоматизації обліку складських запасів і продажів, що усуває необхідність передачі даних між різними системами. Крім того, будь-яка інформація, доступна організації, стає одночасно доступною для всіх співробітників, які мають відповідні права доступу.

ERP-система — це інтегрована система управління ресурсами підприємства, яка об'єднує різні функції та процеси підприємства в єдиний інформаційний простір і забезпечує управління фінансами, обліком, логістикою, управлінням персоналом та іншими аспектами бізнесу. Використання ERP дозволяє бачити цілісну картину фінансових операцій підприємства, відстежувати всі бізнес-процеси та ключові ресурси, оцінювати ефективність їхнього управління та аналізувати вплив різноманітних факторів і ризиків у режимі реального часу [11]

Функціональні можливості ERP-систем дозволяють вирішувати більшість управлінських завдань. Для відображення подій фінансово-господарської діяльності підприємства передбачені документи, які фіксують ці події у відповідних облікових регістрах. При цьому введення даних про кожну подію користувач ERP-системи здійснює лише один раз, а під час проведення документа ці дані автоматично надходять в оперативний, бухгалтерський, податковий, управлінський та інші види обліку.

Існують різні типи ERP-систем: для малого і середнього бізнесу, для великих підприємств, ERP-системи, що спеціалізуються на певних галузях або секторах (наприклад, ERP для виробництва, фінансів, логістики тощо), хмарні ERP та інші.

Впровадження ERP-систем забезпечує ефективну технічну обробку інформації, швидке її тлумачення, доступність інформації для всіх підрозділів підприємства і дозволяє прискорити бізнес-процеси. Це надає можливість оперативно отримувати необхідні дані та створює передумови для спрощення процесу прийняття управлінських рішень топ-менеджментом підприємства.

Таким чином, ERP-системи надають підприємствам єдину базу даних, яка дозволяє в режимі реального часу контролювати всі процеси, знижувати витрати,

покращувати процес прийняття рішень і підвищувати продуктивність. Вони сприяють оптимальній взаємодії між різними структурними підрозділами та покращують внутрішню комунікацію в межах підприємства [12].

В контексті ERP-систем варто розглянути 3 найбільш поширених рішення на ринку:

1. SAP ERP [13]

SAP є однією з найбільш відомих і потужних ERP-систем, яка пропонує комплексне рішення для управління бізнес-процесами на підприємстві. Її фінансовий модуль дозволяє ефективно здійснювати контролінг, автоматизувати фінансові операції та забезпечувати фінансове планування. Основні функції SAP ERP для фінансового контролінгу включають:

- Фінансовий облік (FI): забезпечує ведення основного бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.
- Контролінг (CO): зосереджується на внутрішньому управлінні фінансами та контролі витрат, включаючи бюджетування, облік витрат і аналіз відхилень.
- Управління ризиками: дозволяє моніторити та оцінювати фінансові ризики в режимі реального часу.
- Планування та бюджетування: допомагає формувати фінансові плани та бюджет, зберігаючи точний контроль над виконанням.

SAP ERP використовується багатьма великими корпораціями по всьому світу завдяки своїй гнучкості, широкому функціоналу та можливостям інтеграції з іншими програмними рішеннями.

2. Oracle [14]

Oracle NetSuite — це хмарна ERP-система, яка стала однією з провідних платформ для управління бізнесом серед малих і середніх підприємств. Її сильні сторони у фінансовому контролінгу включають:

- Фінансовий модуль: забезпечує автоматизацію основних фінансових процесів, включаючи управління активами, контроль витрат, фінансове звітування та аудит.

- Планування ресурсів (ERP): надає потужні інструменти для відстеження витрат і управління бюджетами, що дозволяє контролювати фінансову стабільність підприємства.
- Аналіз фінансових даних: вбудовані аналітичні інструменти дозволяють робити прогнозування та моделювання сценаріїв для поліпшення прийняття рішень.
- Гнучка звітність: NetSuite дозволяє налаштовувати звіти в режимі реального часу, спрощуючи моніторинг виконання фінансових цілей.

Oracle NetSuite підходить для компаній, які потребують хмарного рішення для ефективного контролю фінансових процесів із можливістю масштабування.

3. Microsoft Dynamics 365 [15]

Microsoft Dynamics 365 — це інтегрована ERP-система, яка пропонує хмарні рішення для управління бізнесом та фінансами. Вона поєднує в собі ERP та CRM (управління взаєминами з клієнтами), що робить її універсальним інструментом для управління фінансовим контролінгом. Основні можливості для фінансового контролінгу включають:

- Управління фінансами: забезпечує автоматизацію фінансових процесів, включаючи управління грошовими потоками, бухгалтерський облік і формування фінансових звітів.
- Планування та бюджетування: Dynamics 365 дозволяє прогнозувати фінансові показники, створювати бюджети та контролювати їх виконання, оптимізуючи використання ресурсів.
- Аналітика та бізнес-інтелект: включає інструменти аналітики, що дозволяють проводити фінансовий аналіз у режимі реального часу, генеруючи звіти для прийняття стратегічних рішень.
- Інтеграція з Office 365: забезпечує безперебійну роботу з продуктами Microsoft, що дозволяє ефективно інтегрувати фінансові дані з іншими інструментами, такими як Excel або Power BI для аналізу.

Microsoft Dynamics 365 підходить для підприємств різних масштабів завдяки високій інтеграції та доступності в хмарі.

Для забезпечення ефективної діяльності системи контролінгу на підприємстві ключовим аспектом є створення якісного інформаційного та організаційного забезпечення. У сучасних умовах обробка великих масивів даних, їх автоматизація та оперативний аналіз є важливими завданнями, що сприяють оптимізації управлінських рішень і підвищенню конкурентоспроможності бізнесу. Впровадження спеціалізованих програмних рішень, таких як ERP-системи, дозволяє інтегрувати всі функції підприємства, створюючи єдину базу даних для аналізу фінансово-господарської діяльності, зниження витрат і поліпшення внутрішньої координації[20, 21].

Одним із перспективних інструментів є система збалансованих показників (BSC), що забезпечує стратегічне управління шляхом моніторингу ключових показників ефективності та оптимізації діяльності. Автоматизовані системи, такі як SAP ERP або Oracle NetSuite, допомагають підприємствам впроваджувати сучасні підходи до контролінгу, забезпечуючи точність, своєчасність та доступність інформації для всіх зацікавлених сторін. В результаті такі інструменти сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращують прийняття рішень і забезпечують довгострокову стійкість організації в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лореаль Україна»

ТОВ «Лореаль Україна» — одна з найбільших та найвпливовіших косметичних компаній в Україні, що є частиною всесвітньо відомої корпорації L'Oréal, яка об’єднує в собі десятки престижних брендів. Компанія була заснована у 2003 році та з того часу стала невід'ємною частиною ринку косметичних товарів в Україні, відкриваючи для українських споживачів широкий асортимент світових брендів, таких як L'Oréal Paris, Maybelline New York, Garnier, NYX Professional Makeup, Lancôme, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Kiehl's, Vichy, La Roche-Posay, CeraVe, Kérastase, Matrix, Redken та інші.

Основною місією ТОВ «Лореаль Україна» є надання споживачам високоякісних косметичних продуктів, що допомагають підкреслити природну красу, доглядати за шкірою та волоссям, а також забезпечують здоровий та доглянутий вигляд. Компанія активно впроваджує інновації, здійснює наукові дослідження та розробки, що дозволяє створювати продукцію, яка відповідає найвищим стандартам якості та безпеки. Завдяки цьому компанія пропонує косметичні засоби, які відповідають вимогам навіть найвибагливіших клієнтів [34].

Компанія займається оптовою та роздрібною торгівлею парфумерією та косметичними засобами, що дозволяє покривати широкий спектр потреб споживачів, від масового ринку до преміум-сегмента. Важливим аспектом діяльності компанії є стратегічний маркетинг, фінансове планування, ефективна логістика та управління людськими ресурсами, що забезпечує високу продуктивність та стабільний розвиток компанії на українському ринку. Загальна

кількість співробітників перевищує 300 осіб, і кожен з них займається важливими функціями, пов'язаними з розвитком бренду на місцевому рівні[35, 36, 37].

ТОВ «Лореаль Україна» складається з кількох комерційних підрозділів, кожен з яких відповідає за певний сегмент ринку. Серед них:

- підрозділ продукції масового попиту (CPD), що пропонує товари для широкого кола споживачів;
- підрозділ продукції класу люкс (LLD), який спеціалізується на преміальних брендах;
- підрозділ професійних продуктів (PPD), орієнтований на косметику для професійного використання;
- підрозділ активної косметики (ACD), який недавно був переформатований у підрозділ L'Oreal Dermatological Beauty (LDB) і спеціалізується на продуктах для дерматологічного догляду.

Як зображено на рис. 2.1 компанія має кілька загальних служб, що забезпечують підтримку комерційним підрозділам.

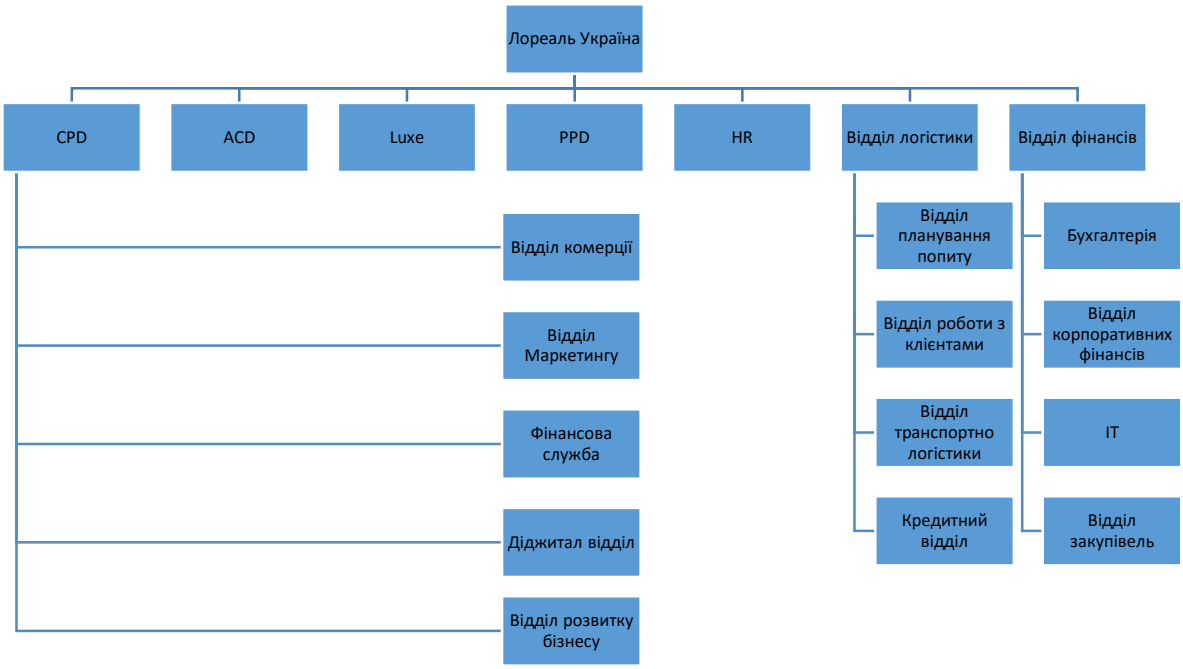


Рисунок 2.1 — Організаційна структура ТОВ «Лореаль Україна»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації [38]

Сюди входять операційна служба (логістика), фінансова та адміністративна служба, а також служба по роботі з персоналом. Операційна служба включає команду планування попиту, команду складської та транспортної логістики, службу по роботі з клієнтами, митну службу, команду закупівель та інших фахівців, які забезпечують безперебійну роботу процесів. Фінансова та адміністративна служба об'єднує фахівців з контролю витрат, юристів, бухгалтерів та IT-підрозділ. Служба по роботі з персоналом відповідає за набір нових співробітників, розвиток корпоративної культури, навчання, розвиток та мотивацію працівників, а також управління соціальними програмами та іншими проектами.

Таблиця 2.1 — Показники чистих продажів за 2020-2021 рр., тис. грн.

Підрозділ	Чисті продажі		Зростання чистих продажів, %	Частка в продажах компанії, %	
	2020 рік	2021 рік		2020 рік	2021 рік
CPD	2 199 430	2 338 348	6	68,10	61
LDB	522 011	853 314	63	16,20	22
PPD	251 819	351 048	39	8	9
Luxe	258 292	296 061	15	8	8

Джерело: розроблено автором на основі фінансово-аналітичної звітності [24, 25, 26, 27, 28]

Як видно з таблиці 2.1, підрозділ продукції масового попиту (CPD) є основним підрозділом компанії і займає 61% (проти 68, 1% за 2020) загального обсягу продажів. Збільшення продажів CPD в порівнянні з 2021 році склало 6%. Основною причиною таких результатів с загальне зниження попиту споживачів на продукцію CPD та збільшення попиту клієнтів на продукцію інших підрозділів[39].

Підрозділ продукції люкс (Luxe) займає приблизно 8% у загальному обсязі продажів як за 2021, так і за 2020 рік. Протягом 2021 рок у відзначається зростання продажів по цьому підрозділу на суму 37 769 тис. грн або 15%. Основним чинником зростання продажів с зростання цін на 5,3% та зміни номенклатури. Протягом звітного періоду нових значних клієнтів не залучено, однак відбулась зміна в структурі клієнтів за рахунок збільшення частки он-лайн клієнтів та зменшення офлайн-орієнтованих клієнтів[31].

Підрозділ професійних продуктів (PPD) займає приблизно 9% від загального обсягу продажів у 2021 році (проти 8% у 2020 році). Чистий продаж протягом 2021 року зріс на 99 229 тис. грн або на 39% порівняно з 2020 роком. Основним чинником зростання продажів с зростання цін на 8,1%. Іншим позитивним кроком підрозділу PPD став подальший розвиток продажів клієнтам електронної комерції. З метою стимулювання попиту клієнтів та збереження частки ринку було збільшено рівень акційних знижок[31].

Підрозділ активної косметики (LDB) частка зросла з 16,2% у 2020 році до 22% у загальному обсязі продажів у 2021 році. Протягом 2021 року чисті продажі зросли на 331 303 тис. грн або 63% у порівнянні з 2020 роком. Збільшення чистих продажів пов'язано з подорожчанням на 7% і зростанням попиту споживачів на 45%. Крім того, на місцевому ринку успішно представлений новий бренд — CERAVE [31, 24]

В питанні дистрибуції товарів Лореаль Україна працює переважно за двома бізнес моделями: B2B2C (компанія-ритейлер-кінцевий споживач) та B2B2B2C (компанія-дистриб'ютор-ритейлер-кінцевий споживач). Незважаючи на те що значну частку бізнесу займає непрямий бізнес, компанія приділяє велику увагу розвитку та підтримці своїх партнерів – це проявляється в інвестиціях в точки продажу, в промо-активності та в рекламну підтримку у рітейлерах.

Зважаючи на специфіку бізнес-моделі кожного з підрозділів, мають свої особливості і портфель клієнтів кожного з бізнес-юнітів. Так, спільними для всіх або для більшості з них є найбільші онлайн гравці ринку – «MakeUp» та «Rozetka», а також один з найбільших омні-канальних рітейлерів «Єва». В іншому, підрозідли співпрацюють з різними партнерами які спеціалізуються на певних сегментах ринку. Так, підрозділ LDB активно співпрацює з аптечними мережами, PPD – з салонами краси, Luxe – з парфумерними магазинами та мережами косметики відповідного класу.

Більшість косметичних засобів, представлених на ринку компанією «Лореаль Україна», мають глибоке коріння у глобальних розробках корпорації L'Oréal SA. Ці продукти створюються як безпосередньо силами дослідницьких

команд L'Oréal, так і через залучених підрядників, що дозволяє компанії ефективно реагувати на потреби світового ринку краси. Головні лабораторії компанії розташовані в різних куточках світу, зокрема у Франції, США, Бразилії, Індії, Сінгапурі, Японії та Китаї. В цих передових науково-дослідних центрах працюють понад 4100 висококваліфікованих фахівців, які займаються розробкою нових інноваційних продуктів, покликаних задовольнити сучасні потреби споживачів.

L'Oréal активно інвестує у наукові дослідження, що робить компанію однією з лідерів у своїй галузі. У портфелі корпорації вже налічується понад 15 000 зареєстрованих патентів по всьому світу, що підкреслює її прагнення до інновацій та передових технологій у виробництві косметичної продукції. Важливою особливістю діяльності групи є те, що вона контролює всі етапи створення нових продуктів — від початкової ідеї до кінцевої розробки. Науково-дослідна робота L'Oréal поділяється на кілька взаємопов’язаних напрямків: передові дослідження, прикладні дослідження та експериментальна розробка, що дозволяє забезпечувати безперервний прогрес у сфері краси [19].

24 лютого 2022 року Російська Федерація розпочала повномасштабне вторгнення в Україну, що стало переломним моментом для країни. L'Oréal рішуче засудила цей акт агресії та підтримала міжнародну спільноту у закликах до негайного виведення російських військ з території України. Компанія запустила масштабну програму солідарної допомоги, виділивши понад 5 мільйонів євро на підтримку постраждалих. Співпрацюючи з неурядовими організаціями, такими як Червоний Хрест і ООН, компанія доставила понад 250 000 одиниць гігієнічних засобів та продовжує надавати допомогу.

«Лореаль Україна» також активно допомагає всередині країни, пожертвувавши понад 100 000 одиниць засобів для догляду, які передаються через благодійні фонди до лікарень, пологових будинків і центрів оборони. Крім цього, компанія надає значну підтримку своїм співробітникам,

зберігаючи повну оплату праці, організовуючи психологічну підтримку та допомагаючи тим, хто був змушений покинути країну. Окремо відзначено співробітників, які приєдналися до Збройних сил України або територіальної оборони, надаючи їм всебічну підтримку. Більшість працівників продовжують працювати дистанційно, зберігаючи ефективність компанії навіть в умовах війни. [20].

«Лореаль Україна» зосереджується на збереженні природних ресурсів і мінімізації впливу на довкілля, інтегруючи ці принципи в свою корпоративну стратегію. Незважаючи на відсутність власних виробничих потужностей в Україні, компанія активно впроваджує ощадні технології, оптимізує використання енергії та матеріалів, таких як папір, картриджі, і поступово відмовляється від одноразового пластику на користь екологічних альтернатив. Для зменшення шкідливих викидів, компанія заохочує використання електротаксі та впроваджує електронний документообіг. Вона також сприяє розвитку екологічної свідомості серед співробітників через тренінги та ініціативи зі скорочення паперових витрат.

Окрім екологічної свідомості, «Лореаль Україна» приділяє велику увагу питанню розвитку свого персоналу. Компанія має чітку стратегію найму співробітників, яка спрямована як на залучення досвідчених професіоналів, так і на розвиток молодих талантів. В рамках цієї стратегії, компанія пропонує різноманітні можливості для проходження стажувань. Серед них – літні практики для студентів, піврічні стажування у відділах маркетингу, комерції та фінансів, а також участь у Програмі розвитку талантів (Management Trainee program), яка надає молодим фахівцям можливість отримати безцінний досвід у різних напрямках бізнесу.

Компанія також активно співпрацює з провідними українськими університетами, проводячи ярмарки вакансій та залучаючи найкращих студентів до своїх програм. Особливе місце в освітніх ініціативах компанії займають бізнес-ігри, серед яких виділяється всесвітньо відома гра BRANDSTORM. Цей захід надає студентам можливість випробувати свої

знання у реальних бізнес-ситуаціях та отримати практичний досвід у галузі маркетингу та управління, що є унікальною можливістю для їхнього професійного розвитку.

Для аналізу фінансового стану було використано такі ключові джерела інформації, як бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів. Відповідальність за підготовку та ведення цих документів покладена на департамент фінансів. Дані, що охоплюють період з 2019 по 2022 рік, дозволяють зробити висновки щодо діяльності підприємства на основі отриманої інформації.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства також варто розглянути його основні фінансові результати:

Таблиця 2.2 — Результати діяльності підприємства за 2020-2022 рр., тис. грн.

Стаття	Рік			
	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід	3 231 552	3 838 771	2 615 967	4 975 175
Валовий прибуток	1 834 538	2 246 123	1 513 732	2 903 201
Чистий фінансовий результат: прибуток	421 643	480 198	69 242	1 138 832
Рентабельність продажу, %	13,05	12,51	2,65	22,89
Чистий рух коштів від операційної діяльності	553 276	798 467	470 788	1 171 482
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-51 780	-42 210	-30 552	-20 804
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	316 216	500 325	1 451 030	1 790 379
Чистий рух грошових коштів за звітний період	817 712	1 256 582	1 891 266	2 941 057

Джерело: розроблено автором на основі фінансово-аналітичної звітності [24, 25, 26, 27, 28]

Наведені дані в табл. 2.2 та рис.2.2 відображають, що підприємство отримує прибуток від своєї діяльності протягом усіх періодів які аналізувались. Їх прибуток стабільно зростає, за винятком воєнного 2022 року, під час якого показники прибутку та рентабельності суттєво впали, хоч і залишаються додатними. Варто також звернути увагу, що показники валового прибутку також суттєво падають в 2022 році, головною причиною цього є різка девальвація національної валюто, що призвело до різкого збільшення вартості закупівлі готової продукції, яка оплачується в євро.

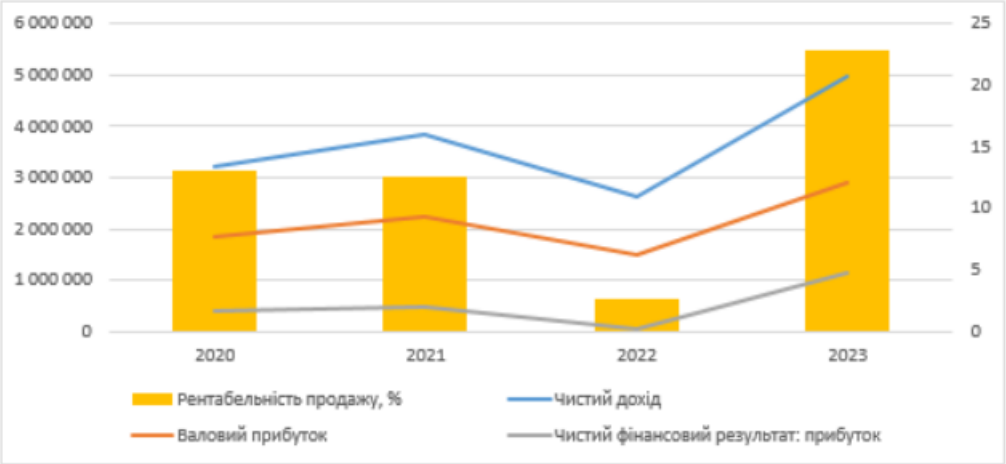


Рисунок 2.2 — Результати діяльності ТОВ «Лореаль Україна» за 2020-2023 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі фінансово-аналітичної звітності [42, 43, 44, 45]

Рух грошових коштів, або звіт Cash Flow, складають підприємства відповідно до міжнародних вимог. Чистий рух коштів від операційної діяльності враховує рух коштів від надзвичайної та операційної діяльності підприємства[31].

Як бачимо, в усі аналізовані періоди, підприємство має додатній рух грошових коштів, що говорить про його можливість забезпечувати свою діяльність. Це забезпечується двома основними факторами: завдяки чистому руху від операційної діяльності, що додатково підтверджує ефективність його діяльності, та за рахунок фінансової діяльності, яка, зокрема, включає отримання позик[31].

В бухгалтерському балансі активи підприємства формуються двома розділами (рис. 2.3.), це необоротні, частка яких складає 11,36% від загальної суми господарських засобів, і складаються вони з відстрочених податкових активів та основних засобів, в свою чергу, домінуючою часткою є оборотні активи, які складаються з запасів, товарного характеру, дебіторської заборгованості та грошових коштів та їх еквівалентів. Вони сягають 88,64%, де найбільшу частку складають саме грошові кошти[31].

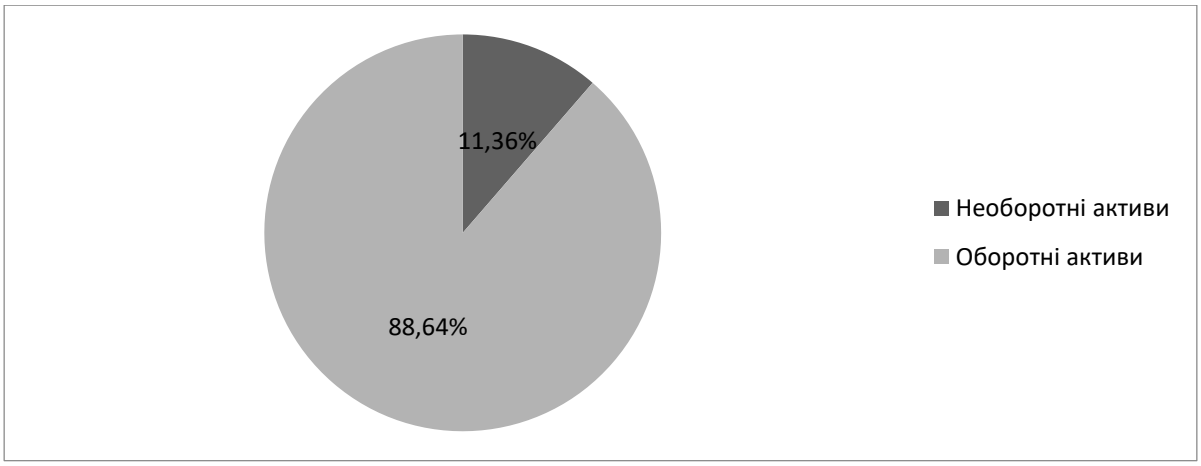


Рисунок 2.3 — Структура активів ТОВ «Лореаль Україна» за 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі фінансово-аналітичної звітності [42, 43, 44, 45]

Аналізуючи фінансову стабільність підприємства, варто розглянути динаміку компонентів балансу:

Таблиця 2.3 - Показники вартості активів ТОВ «Лореаль Україна» 2020-2023 рр.

Показники	Роки									
	2020	2021			2022			2023		
	тис.грн	тис.грн	Зміни		тис.грн	Зміни		тис.грн	Зміни	
			тис.грн.	темп зміни,% до попер. Току		тис.грн.	темп зміни,% до попер. року		тис.грн.	темп зміни,% до попер. року
1.Необоротні активи	240 728	346 339	105 611	43,9	281 304	-65 035	-18,8	328 795	47 491	17
2.Оборотні активи	1 085 835	1 358 938	273 103	25,2	2 195 000	836 062	61,5	3 919 361	1 724 361	79
у тому числі										
- запаси	326 462	317 817	-8 645	-2,6	380 551	62 734	19,7	477 497	96 946	25
- дебіторська заборгованість	438 682	538 925	100 243	22,9	360 929	-177 996	-33	543 317	182 388	51
- грошові кошти та їх еквіваленти	316 216	500 325	184 109	58,2	1 451 030	950 705	190	2894 175	1 443 145	99

Джерело: розроблено автором на основі фінансово-аналітичної звітності [42, 43, 44, 45]

Аналізуючи показники в динаміці, які наведено в таблиці 2.3, можна побачити, що необоротні активи знизилися в період з 2019 по 2020 рік, що пов'язано із зносом основних засобів. Однак у період з 2020 по 2021 рік відбулося значне зростання основних засобів, що пояснюється відкриттям нового офісу компанії. Зниження вартості нематеріальних активів у 2022 році обумовлене як зносом основних засобів, так і руйнуванням частини активів у результаті військових дій.

Оборотні активи демонструють стабільне зростання. Збільшення запасів на кінець 2020 року пояснюється зниженням комерційної активності через кризу, викликану пандемією COVID-19, а також зростанням вартості самих запасів. До кінця 2021 року запаси зменшилися внаслідок відновлення ділової активності, але знову зросли у 2022 році через наслідки війни. Дебіторська заборгованість показує динаміку, зворотну до запасів, з аналогічними причинами змін: вплив пандемії та війни.

Грошові кошти та їхні еквіваленти постійно зростають, що пояснюється кількома факторами, зокрема девальвацією гривні, яка сприяла переоцінці валютних запасів, та збільшенням доходів від реалізації продукції, за винятком 2022 року. У 2022 році різке зростання грошових коштів пов'язане з суттєвим збільшенням зобов'язань підприємства.

На рис. 2.4 зображена структура пасивів досліджуваного підприємства на базі фінансової звітності за 2023 рік

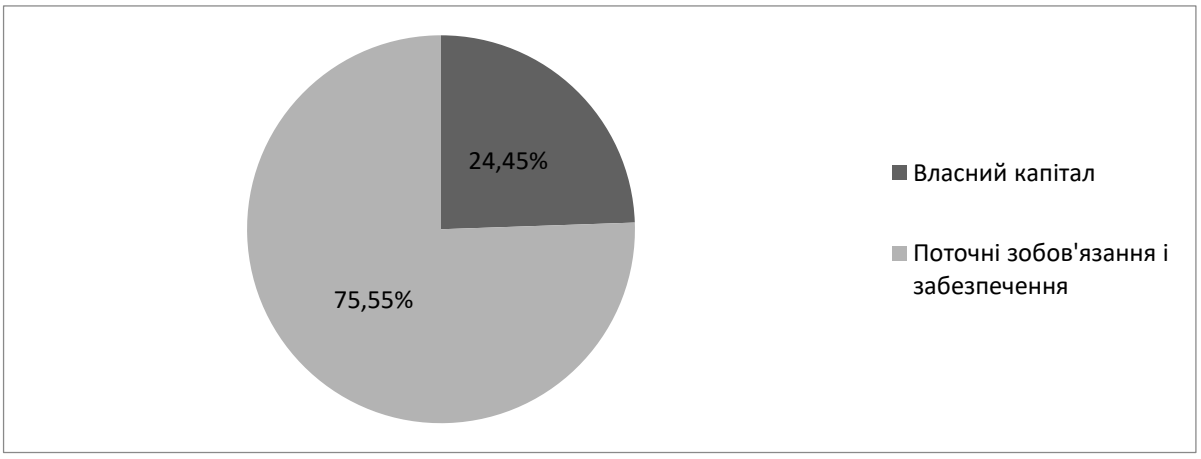


Рисунок 2.4 — Структура пасивів ТОВ «Лореаль Україна» за 2023 рік
Джерело: розроблено автором на основі фінансово-аналітичної звітності [42, 43, 44, 45]

Наступним пунктом в бухгалтерському балансі є пасиви або ж джерела формування активів. Як бачимо з рисунку 2.4 За 2022 рік вони складалися із власного капіталу підприємства з часткою 75,55%, а також коротко та довгострокових зобов’язань та забезпечень. Ця частка складала 24,45%.

Як короткий проміжний висновок варто зазначити що ТОВ «Лореаль Україна» демонструє успішний розвиток і адаптацію до умов українського ринку косметичних товарів. Основними напрямами її діяльності є

впровадження інновацій, стратегічний маркетинг, розвиток партнерських стосунків і забезпечення високоякісної продукції, що дозволяє задовольняти потреби споживачів у всіх сегментах – від масового до преміум-класу. Значний акцент компанія робить на розвитку персоналу, екологічній відповідальності та наукових дослідженнях, що відповідає загальній місії корпорації L'Oréal. Попри виклики, пов’язані з війною в Україні, компанія зберегла ефективність і продовжує активно підтримувати своїх співробітників і громаду.

Фінансові результати компанії свідчать про стабільне зростання за винятком 2022 року, коли через війну відбулося тимчасове падіння рентабельності та валового прибутку. Проте вже у 2023 році «Лореаль Україна» продемонструвала значний ріст прибутків і рентабельності, що свідчить про успішне відновлення. Збільшення обсягів продажів, особливо в сегментах активної косметики та професійних продуктів, свідчить про зростаючий попит і ефективну реалізацію стратегій компанії. Загалом, завдяки адаптивності, інноваціям і соціальній відповідальності, компанія зміцнює свої позиції на ринку навіть у складних умовах.

2.2. Аналіз стану зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Лореаль Україна» та оцінка його впливу на діяльність компанії

Косметична індустрія стикалася з численними труднощами навіть до початку великої війни. Серед основних проблем – обмежені ресурси для просування продукції, бар’єри з боку ритейлерів та складнощі з сертифікацією. Галузь залишається залежною від імпорту, працюючи в умовах жорсткої конкуренції з іноземними брендами. Після початку війни ці виклики посилилися, а нові обставини додали ще більше тиску.

Дохід цієї галузі на кінець 2023 року зменшився на 20% і становив 12 333,52 млн грн. За перший рік великої війни був приріст – 12% у гривнях, однак це, скоріш за все, було спричинене коливанням курсу долара.

Серед викликів війни також варто віднести наступні: Логістика ускладнена через блокаду портів та кордонів, що додає труднощів у перевезенні товарів. Деякі компанії намагаються використовувати українську сировину, підтримуючи місцевих виробників, хоч це потребує більше часу і ресурсів.

Галузь також стикається з нестачею кваліфікованих фахівців, особливо технологів з досвідом у розробці формул і рецептур. На думку експертів, освіта в Україні недостатньо враховує потреби ринку та динаміку індустрії.

Мобілізація створює ще одну проблему: в деяких випадках мобілізованих працівників замінюють жінки, але це не завжди можливо для вантажних робіт та перевезень.

Незважаючи на виклики війни, рівень конкуренції не зменшився, а подекуди тільки збільшився. Перелік найвагоміших конкурентів ТОВ «Лореаль Україна» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Конкуренти ТОВ «Лореаль Україна»

Сфера ринку	**Конкуренти: компанії та бренди**
Масового попиту	**Procter&Gamble:** Pantene, H&S **Henkel:** Syoss, Shwarzkopf, Fa **Юнілівер:** Dove, Clear, Axe, Rexona **Beiersdorf:** Nivea Avon, Oriflame
Аптечна косметика	Eucerin, Bioderma, Uriage, Babe, Biotrade, Avene
Професійна	Wella Professionals, Inebrya, Daeng Gi Meo Ri
Класу люкс	Chanel, Dior, Versace, Dolce&Gabana, Este Laduer

Джерело : складено автором на основі інформації, отриманої з ТОВ «Лореаль Україна»

Як можна побачити з таблиці 2.4 - одного основного конкурента у ТОВ «Лореаль Україна» виділити неможна – компанія представлена та функціонує на різних сегментах ринку, де конкурує з різними компаніями та брендами.

Таблиця 2.5. – Аналіз позицій ТОВ «Лореаль Україна» на різних сегментах ринку

Сфера ринку	Розмір частки ринку	Ключові фактори успіху
Масового попиту	0%	- Широкий асортимент продукції за доступними цінами. - Потужна маркетингова стратегія (реклама, впізнаваність бренду) - Доступність продукції в мас-маркеті (супермаркети, магазини)
Аптечна косметика	5%	- Співпраця з фармацевтичними мережами та довіра до бренду як до безпечного та дерматологічно протестованого продукту - Акцент на якість, ефективність та сертифікацію продуктів - Наявність спеціалізованих лінійок для вирішення конкретних проблем шкіри та волосся
Професійна	5%	- Співпраця з салонами краси, перукарнями, косметологами. - Інноваційні продукти, що відповідають високим стандартам якості - Навчання фахівців (курси, тренінги) для правильної роботи з продукцією
Класу люкс	5%	- Ексклюзивність та престиж бренду, створення преміального іміджу - Орієнтація на клієнтів з високим рівнем доходу - Розробка унікальних формул та використання інноваційних інгредієнтів - Презентація продукції у бутиках, елітних магазинах, а також через персоналізований підхід до клієнтів

Джерело : сформовано автором на базі дослідження

Як можемо бачити на таблиці 2.5, завдяки індивідуальному підходу для кожного сегменту ринку компанія Лореаль Україна зберігає конкурентоспроможність досягає успіху на кожному з них.

Важливим потенційним ризиком який впливає на діяльність компанії є коливання обмінного курсу: Оскільки більшість продукції "Лореаль" в Україні є імпортованою, зміни курсу гривні стосовно євро або долара США можуть суттєво впливати на вартість закупівель і логістики. Якщо курс гривні знижується, імпорт стає дорожчим, що може змусити компанію підвищувати ціни на продукцію, аби зберегти рентабельність. Це, у свою чергу, може знизити попит на продукцію, оскільки споживачі можуть перейти до дешевших альтернатив. Крім того, важливим є зміна курсу євро, зокрема до курсу долара – зважаючи на те що переважно продукція імпортується з країн Єврозони. На курс євро одночасно впливають як фактор міжнародного ослаблення євро відносно долара, так і зростання курсу долара відносно гривні. Тому за базового сценарію зростання курсу долара на міжбанку до

41,70-42,10 гривні до кінця 2024 року і співвідношення пари євро/долар у межах 1,06-1,09 долара за євро курс безготівкового євро до кінця 2024 року буде в межах коридору від 44,20 до 45,89 гривні. Тобто, дещо нижчим, ніж теперішні котирування на торгах. А на готівковому ринку курс євро до кінця року наблизиться тоді до рівнів коридору в 44,52-46,87 гривень.

Таблиця 2.6 – PECTEL аналіз зовнішнього середовища для ТОВ «Лореаль Україна»

Фактор	Опис	Вплив
Політичний	- Стабільність законодавства України.	Високий: зміна регулювань щодо імпорту та косметичних стандартів може впливати на бізнес
	- Регулювання міжнародної торгівлі через санкції чи квоти.	
Економічний	- Коливання курсу гривні щодо євро/долара, які впливають на вартість імпортованих товарів	Середній: залежність від валютного курсу, вплив купівельної спроможності
	- Економічна нестабільність в країні може знизити попит на преміальні бренди	
Соціальний	- Зростання популярності натуральної та органічної косметики	Високий: впливає на попит та маркетингові кампанії.
	- Зміна соціальних трендів на екологічність продукції	
Технологічний	- Інновації в косметичній галузі (розробка нових формул, технології виробництва)	Високий: можливість впроваджувати новинки для отримання конкурентної переваги
	- Диджиталізація бізнесу (онлайн-продажі, цифровий маркетинг)	
Екологічний	- Необхідність дотримання екологічних стандартів (зменшення використання пластику, біорозкладність упаковки)	Високий: споживачі звертають увагу на екологічність продукції
	- Вплив на довкілля (вуглецевий слід у логістиці та виробництві)	
Юридичний	- Виконання законодавчих норм України щодо косметичної продукції (маркування, сертифікація)	Високий: недотримання законів може призвести до штрафів чи заборони діяльності
	- Права споживачів, захист персональних даних в онлайн-продажах	

Джерело : сформовано автором

На базі табл.2.6, варто окремо виділити фактор того що високий рівень інфляції впливає на купівельну спроможність споживачів, оскільки їхній дохід знецінюється. У таких умовах споживачі можуть віддавати перевагу більш доступним або локальним брендам, що знижує попит на продукцію "Лореаль". Компанія може реагувати на це, адаптуючи свій портфель товарів і пропонуючи товари різних цінових сегментів для підтримки обсягів продажів. Так, НБУ зазначає: Інфляція помірно пришвидшиться у 2024 році – до 8,2%,

але вже наступного року знизиться до 6%, а надалі – до 5%. Відновлення економіки триватиме, хоча й сповільниться цьогоріч до 3% передусім через значні руйнування в енергетичному секторі. У наступні два роки очікується пришвидшення зростання ВВП до 5,3% та 4,5% відповідно. Базовий сценарій прогнозу НБУ побудований на припущенні про зниження безпекових ризиків та нормалізацію умов для функціонування економіки на прогнозному горизонті.

Також, споживчі настрої та загальна економічна ситуація в Україні безпосередньо впливають на діяльність ТОВ "Лореаль Україна", оскільки саме від добробуту населення залежить обсяг попиту на продукцію компанії. Під час економічних криз або періодів економічної нестабільності, таких як інфляційні шоки чи рецесії, купівельна спроможність знижується, що впливає на поведінку споживачів та їхні пріоритети.

1. Купівельна спроможність: за економічного спаду населення починає менше витрачати на продукцію преміум-класу, до якої належить значна частина асортименту "Лореаль". У таких умовах споживачі схильні обирати більш доступні або бюджетні бренди. Це змушує компанію переорієнтувати маркетингові стратегії, наголошувати на продукції середнього або низького цінового сегменту та розробляти спеціальні пропозиції, щоб зберегти обсяг продажів.
2. Зміна споживчих пріоритетів: під час криз люди також схильні економити на непершочергових витратах, включаючи косметику або продукцію для догляду за собою. У такі періоди попит на декоративну косметику може падати, тоді як категорії, пов’язані з основним доглядом (шампуні, засоби для догляду за шкірою), залишаються більш стабільними. У відповідь на це "Лореаль" може адаптувати свій асортимент, пропонуючи більш універсальні та доступні продукти, які відповідають основним потребам клієнтів.
3. Відмова від імпульсних покупок: споживчі настрої під час криз схильні до зниження частки імпульсивних покупок, які становлять важливу

частину продажів у косметичній галузі. Люди стають обережнішими з витратами, частіше віддають перевагу продукції, яка вже добре себе зарекомендувала, та рідше експериментують із новинками. Для "Лореаль Україна" це означає потребу в активній роботі з лояльними клієнтами та акцент на надійних, перевірених брендах, які залишаються затребуваними навіть у складні часи.

4. Стабілізація або зниження попиту на преміум-сегмент: преміальна продукція, як правило, має обмежену аудиторію у часи криз, коли економічний тиск змушує споживачів відмовлятися від надлишкових витрат. Це може знижувати обсяги продажів у сегменті, тому компанія зосереджується на товарах середнього або бюджетного цінового сегменту, що дозволяє зберігати привабливість для ширшої аудиторії.
5. Вплив соціальних та екологічних трендів: навіть під час економічних криз споживачі зберігають увагу до екологічних та соціальних аспектів продукції. У цьому контексті "Лореаль Україна" може адаптувати стратегії, підкреслюючи свою відповідальність за довкілля, відмову від тестування на тваринах, використання натуральних інгредієнтів, екологічне пакування, що важливо для лояльності сучасного споживача.

2.3 Оцінка ефективності діючої системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»

Система контролінгу на підприємстві займає вагоме місце та є однією з ключових для забезпечення стабільного та довготривалого функціювання бізнесу. Серед сфер діяльності відділу контролінгу варто виділити такі основні функції варто виділити:

Фінансове планування: Розробка та моніторинг бюджетів, аналіз фінансових результатів, прогнозування, контроль за витратами та

прибутковістю. Це може включати в себе як загальний фінансовий контроль для всієї компанії, так і контроль за окремими брендами, регіонами або продуктовими лінійками.

Операційний контроль: моніторинг ефективності операційних процесів, включаючи виробництво, логістику, дистрибуцію. Це передбачає аналіз показників продуктивності, виявлення та усунення вузьких місць, оптимізацію процесів. Також до операційного контролю варто віднести управління ризиками: Ідентифікація, оцінка та управління потенційними ризиками, пов'язаними з операційною діяльністю, фінансовими результатами та репутацією компанії. Це може включати в себе розробку та впровадження заходів для пом'якшення ризиків.

Комплаєнс та внутрішній аудит: забезпечення дотримання всіх відповідних законів, правил та внутрішніх положень компанії. Це може включати в себе перевірки, аудити та навчання персоналу, незалежна перевірка фінансової та операційної діяльності компанії для забезпечення точності, надійності та відповідності стандартам.

Окремо варто згадати про лідування технічної та організаційної трансформації в організації: «Лореаль Україна», як частини групи «Лореаль» бере участь у безлічі трансформаційних проектів, метою яких є адаптації організації (як на локальних рівнях, так і на глобальному) до вимог сучасності. До них, зокрема, відносяться, впровадження нових технічних засобів для аналізу даних, уніфікація ERP системи SAP між різними країнами та хабами, централізація та передача на внутрішній аутсорс окремих фінансових та бухгалтерських процесів, тощо. Команда фінансового контролінгу безпосередньо приймає участь у розробці та/або впровадженні даних проектів. В то самий час, варто зазначити що дана сфера діяльності, на відміну від перерахованих вище не є характерною для всієї команди одночасно: оскільки вона носить проектний характер, в певний момент часу до неї залучені лише окремі співробітники відділу.

Якщо говорити про витрати часу, то середньостатистичний контролер приділяє близько 50% операційним задачам та операційному контролю; близько 40% фінансовому плануванню та 10% задачам пов'язаним з комплаєнсом та внутрішнім контролер. Важливо зазначити, що даний поділ є середньостатистичним та оцінюється з перспективи року: в окремий момент часу та для окремого контролера цей поділ може відрізнятися. Наприклад в період закриття місяця або в період бюджетування майбутніх періодів.

Команда контролінгу на підприємстві складається тільки з контролерів, однак між контролерами є певні відмінності про які варто згадати:

- Спеціалізація: кожен фінансовий контролер спеціалізується та працює з кожним окремим блоком звіту про фінансовий результат (ПнЛ). Так, можна виділити комерційного контролера (відповідальний за блок від валових продажів до Валового прибутку; в більшості підрозділів відповідає за побудову ПнЛ по клієнтам), маркетинговий контролер (відповідальний за блок маркетингових бюджетів та, переважно, за побудову ПнЛ по продуктам), контролер по роботі адміністративними витратами , а також логістичний контролер. Окремо виділити позицію бізнес-юніт контролера, який відповідальний за весь ПнЛ окремо підрозділу (бізнес-юніту), та, як правило має в підпорядкуванні контролерів нижчої ланки.
- Рівень кваліфікації: стажер, молодший бюджетний контролер, бюджетний контролер, та старший бюджетний контролер. Також вище було згадано бізнес-юніт контролерів: це найбільш досвідчені контролери, які відповідають за контролінг окремого підрозділу та, зазвичай, мають в підпорядкуванні підлеглих контролерів.
- Дивізіональний поділ: як згадувалось в першому розділі компанія має дивізіональну структуру, яка викликана особливостями бізнес-моделі кожного з підрозділів. В свою чергу, контролери також мають дивізіональну приналежність та працюють в окремому підрозділі в

певний момент часу. В той самий час можливі кадрові рухи контролерів між дивізіонами

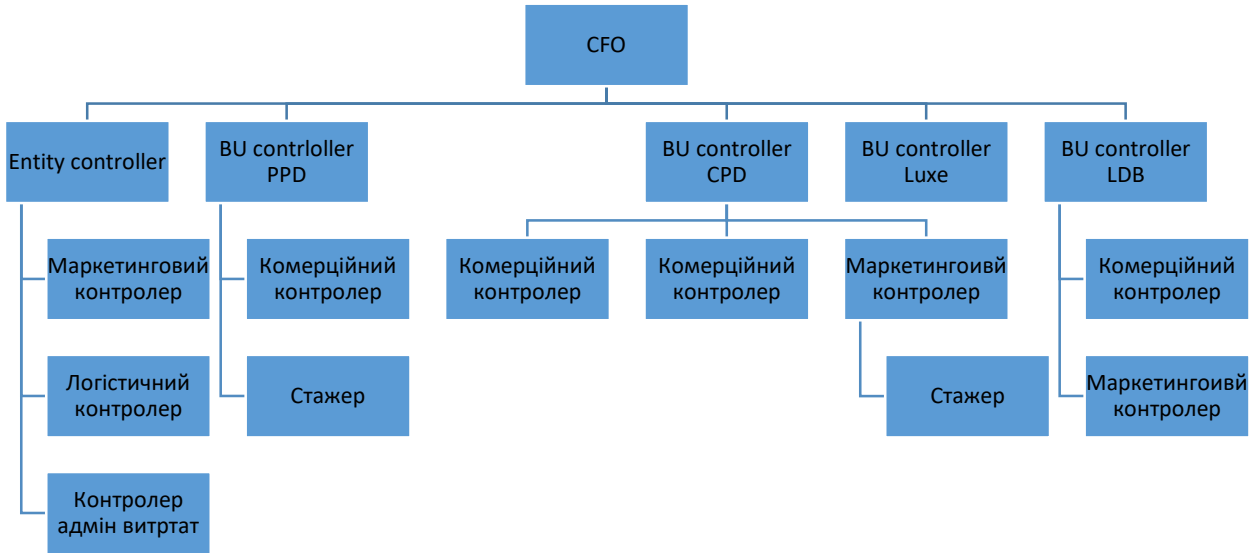


Рисунок 2.5 – Організаційна структура команди контролінгу на підприємстві
Джерело: складено автором на основі інформації з бази дослідження

На рис. 2.5 показана структура системи контролінгу на підприємстві, очолювана фінансовим директором (CFO), під керівництвом якого працюють різні контролери. Система контролінгу складається з таких елементів:

CFO (фінансовий директор) – очолює всю систему контролінгу на підприємстві.

Entity Controller (або корпоративний контролер) – контролер, який підпорядковується CFO і відповідає за загальний контролінг адміністративних та окремих маркетингових витрат на рівні компанії. Під його керівництвом працюють такі спеціалісти: маркетинговий контролер, логістичний контролер, контролер адмін. Витрат та стажер

BU Controller PPD, CPD, Luxe, LDB – контролери бізнес-одиниць, які відповідають за різні дивізіони компанії (PPD, CPD, Luxe, LDB). Під кожним з цих контролерів працюють фахівці контролінгу різних напрямків:

Комерційний контролер – здійснює комерційний контролінг у відповідній бізнес-одиниці.

Маркетинговий контролер – здійснює контроль маркетингових витрат та діяльності у відповідній бізнес-одиниці.

Стажер – стажер, який підтримує команду контролінгу в окремих бізнес-одиницях.

Ця структура дозволяє забезпечити окремий контроль за кожним функціональним напрямком, такими як маркетинг, логістика, комерційна діяльність тощо.

На рис. 2.5 можна побачити що в різних бізнес-юнітах працює різна кількість людей. Так CPD та корпоративний відділ мають найбільшу кількість співробітників, в той час як Luxe – найменшу. Це пояснюється обсягом робіт та їх специфікою в кожному підрозділі. Так, наприклад, CPD здійснює найбільший обсяг продажів та має складну систему дистриб'юції та значні комерційні бюджети, тому потребує двох комерційних контролерів. В той самий час, у підрозділу LDB система дистриб'юції відносно проста, однак також досить значна кількість комерційних бюджетів, а у підрозділу PPD дзеркальна ситуація – складна система дистриб'юції, однак менші обсяги бюджетів, тому в цих підрозділах потребується лише 1 комерційний контролер.

Клієнтами служби контролінгу є широкий спектр внутрішніх підрозділів, що забезпечують життєдіяльність підприємства та реалізацію його бізнес-стратегії. Серед них – відділи комерції, маркетингу, логістики, цифрових технологій (digital), тощо. Кожен із цих підрозділів має свої унікальні завдання, потреби та виклики, для вирішення яких залучається команда контролінгу.

Служба контролінгу виконує роль бізнес-партнера для зазначених підрозділів, надаючи їм професійну фінансову підтримку та експертні поради. У цій ролі вона діє не просто як постачальник даних або звітності, а як внутрішній консультант, який допомагає вибудовувати стратегії, ухвалювати обґрунтовані рішення та оптимізувати процеси.

Команда контролінгу забезпечує аналітичну підтримку, допомагаючи кожному підрозділу розуміти та оцінювати фінансові наслідки їхніх дій та ініціатив. Наприклад, для відділу маркетингу вона може здійснювати розрахунок рентабельності рекламних кампаній, визначати оптимальний розподіл бюджету між різними каналами просування. Для відділу логістики контролінг допомагає в аналізі витрат на транспортування, складські операції та розробку ефективних схем постачання.

Окрім цього, контролінг бере участь у процесах планування, прогнозування та аналізу результатів діяльності підприємства. Вона допомагає формувати бюджети, прогнозувати фінансові показники, оцінювати виконання планів та виявляти відхилення. Ці функції дозволяють підрозділам бачити не лише поточний стан справ, але й будувати довгострокові плани, керуючись чіткими фінансовими орієнтирами.

Ключові показники ефективності (KPI) служби контролінгу зазвичай спрямовані на забезпечення фінансової прозорості, підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізацію витрат та підвищення операційної ефективності компанії. До основних KPI, які можуть використовуватися для оцінки діяльності служби контролінгу, належать:

1. **Точність бюджету та прогнозів**
   - *Показник*: відхилення фактичних фінансових результатів від бюджету або прогнозу (у %).
   - *Ціль*: забезпечити мінімальне відхилення від затверджених бюджетів та прогнозів.
   - *Важливість*: дозволяє керівництву отримувати більш точні прогнози та планувати ресурси, мінімізуючи ризики.
2. **Оперативність звітності**
   - *Показник*: час, необхідний для підготовки регулярної фінансової звітності (наприклад, щомісячні чи квартальні звіти).
   - *Ціль*: скорочення часу, витраченого на підготовку звітів, до узгоджених нормативів.

- *Важливість*: швидкість підготовки звітності є критичною для вчасного прийняття рішень.

3. **Точність даних і відсутність помилок**
   - *Показник*: кількість помилок у звітності, виявлених під час внутрішнього та зовнішнього аудиту.
   - *Ціль*: максимальне зниження помилок у звітності.
   - *Важливість*: забезпечення достовірності фінансової інформації підвищує довіру до результатів роботи контролінгу та зменшує ризики.
4. **Рівень задоволеності внутрішніх клієнтів**
   - *Показник:* показник задоволеності внутрішніх клієнтів (на основі опитувань).
   - *Ціль:* підтримання високого рівня задоволеності внутрішніх клієнтів службою контролінгу.
   - *Важливість:* високий рівень задоволеності свідчить про цінність і користь роботи контролінгу для інших підрозділів.

Для більш детального розуміння сильних та слабких сторін діючої системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна» та напрямів її подальшого розвитку, було проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в табл. 2.7.

Як бачмо з таблиці 2.7. сильною стороною компанії також є наявність кваліфікованих спеціалістів, які прагнуть розкриття інтелектуального потенціалу. Роками створена потужна команда, яка в кризовій ситуації війни залишається в компанії та робить все для утримання компанії на лідируючих позиціях.

Також, потужною переважною перевагою Лореаль Україна є можливість використання потужних технічних та організаційних рішень, які надаються глобальною групою Лореаль, які локальна команда може використовувати у своїй діяльності.

Таблиця 2.7- SWOT-аналіз системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»

	Можливості Автоматизація процесів Стандартизація процесів та методології Зростання ролі аналітики Розширення компетенцій персоналу Внутрішній аутсорс, в межах групи «Лореаль»	***Загрози*** Надмірна регламентація при створенні нових норм Опір змінам Концентрація на процесах, а не на результатах при раптовій зміни персоналу на менш кваліфікований Ризик втрати ключових кадрів через мобілізацію
Сильні сторони Підтримка стратегічного планування Відповідність всім нормам обліку та законодавства Прозорість та якість фінансової інформації Якісний контроль за витратами Сильна репутація всередині компанії Сильна кваліфікована професійна команда спеціалістів Потужний інтелектуальний потенціал Узгодження між підрозділами/функціями	Можливість більш детального аналізу окремих елементів бізнесу (продуктів, брендів, клієнтів, тощо) завдяки автоматизації формування ПнЛ та потужним аналітичним навичкам команди Успішне проходження внутрішнього та зовнішнього аудиту завдяки дотриманню всіх норм Повага та ефективна співпраця з іншими функціями Розвиток компетенцій контролерів завдяки постійним проектам змін та експорт цієї компетенції в інші філіали групи.	Постійна підтримка високо рівня компетенції команда яка буде протистояти надмірній бюрократизації Постійна комунікація про позитивні результати впровадження змін бронювання ключових контролерів
Слабкі сторони Бюрократизація процесів Повільне прийняття рішень Велике навантаження на команду Досить значна кількість рутинних процесів Відмінність в методології до окремих елементів аналітичної звітності між підрозділами	Усунення людського фактору завдяки автоматизації, зо може дозволити спростити процеси та, зокрема, вимоги до них. Стандартизація та передача рутинних задач та процесів на внутрішній аутсорс, в межах Лореаль. Стандартизація, уніфікація та спрощення методології побудови аналітичної та управлінської звітності	Зосередження на вже наявних компетенціях Фокусування на запобігання ризиків Залучення проєктних груп на замовлення

Джерело: складено автором на основі інформації з бази дослідження

Говорячи про команду, також обов’язково варто згадати її високий рівень компетентності та, що не менш важливо, - вмотивованості. Ці якості з однієї зміни дозволяють ефективно та досить оперативно впроваджувати зміни та мінімізувати опір змінам.

В той самий час, існує певний перелік загроз та слабих сторін, про які організація має пам’ятати. До них обов’язково варто віднести ризик надмірної бюрократизації та великий рівень рутинних процесів. Ці фактори можуть нівелювати преваги описані вище: контролери не матимуть змоги розкрити весь свій професійний потенціал якщо будуть забагато займатися мануальними процесами, які, крім того, можуть дуже негативно вплинути на моральний стан команди контролерів та демотивувати їх.

Аналіз процесів побудови діючої системи контролінгу дозволив дійти висновку, що проблемною зоною виступає є різниця в методології при підготовці окремих управлінської звітності: технічні рішення дозволяють використати декілька підходів в її формуванні, які, однак, можуть дати трохи різні результати. Незважаючи на те що обидва є вірними та можуть однаково ефективно використовуватися в межах одного підрозділу, при аналізі цих даних на рівні країні постає питання репрезентативність такої інформації. Через відмінність підходів, на більш високому рівні або починаються порівнюватись непорівнювані речі, або можуть інформація не доповнює одну одну і не є комплексною. Це, безумовно веде до проблематики при прийнятті управлінських рішень: вони або взагалі не можуть бути прийняті, або невірні висновки з інформації можуть призвести до невірних рішень.

Емпіричним шляхом, було з'ясовано, що найчастіше дані невідповідності виникають при формування ключових звітів по клієнтам, що призводить до суттєвих затримок в прийнятті рішень, помилок, конфліктів тощо.

Для оцінки причин існування даної проблеми в побудові діючої системи контролінгу була побудована причинно-наслідков діаграма та виявлено кореневі причини даної проблеми (рис.2.6).

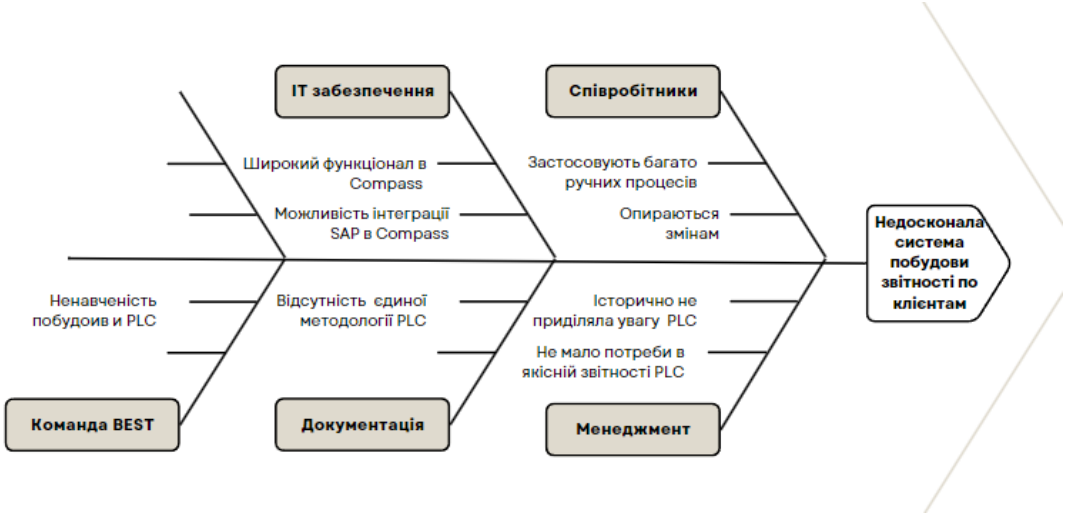


Рисунок 2.6 – Діаграма Ісікави для аналізу причин проблеми недосконалої системи побудови звітності по клієнтам

Джерело: складено автором на основі інформації з бази дослідження

Як бачимо, на основі аналізу діаграми Ісікави, наведеного на малюнку 2.6, основною проблемою, є відсутність історичної уваги менеджменту до стандартизації методології побудови звітності по клієнтам, зокрема до життєвого циклу продукту (PLC), оскільки не мав такої гострої потреби. Це стало причиною, що впливає на всі інші аспекти організації роботи та процесів у системі звітності:

Команда залишалася без чіткого плану чи дорожньої карти, що призвело до відсутності чіткої структури в обробці звітності та призвела до того що в кожному окремому підрозділі цей процес формувався самостійно. Відсутність єдиної методології для PLC є наслідком історичного підходу, коли питання стандартизації не було пріоритетним. Без чітко визначеної документації співробітники не мають зручного доступу до структурованих процесів та інструкцій, що негативно позначається на послідовності звітності.

Як бачимо, через те, що менеджмент історично не пріоритезував питання стандартизації методології звітності, організація не має єдиного підходу до PLC та структурованої системи звітності. Це призвело до того, що процеси лишаються розрізненими, неефективними та значною мірою ручними.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»

Незважаючи на те що загалом система контролінгу на підприємстві є досить ефективною і загалом виконує свої KPI, є певні недоліки на які варто звернути увагу. До них варто віднести процес формування фінансової звітності по клієнтам – аналітичної звітності яка використовується як в межах окремих підрозділів, так і на рівні всієї філії. Тут основними клієнтами процесу виступають менеджери підрозділів, команда контролінгу, а також менеджмент філії: фінансовий директор, операційний директор та, перш за все, директор філії Лореаль України.

Серед проблемних елементів процесу формування фінансової звітності варто виділити два, а саме:

1. Наявність великої кількості ручних процесів, які займають велику кількість часу, при цьому не створюючи значної доданої вартості з аналітичної точки зору, а також займає значні часовитрати та не дозволяє оперативно надавати інформацію основним клієнтам процесу.
2. Проблематикою є те що різні підрозділи використовують різну методологію для побудови звітності в розрізі клієнтів. Це задовольняє потребу лише частини клієнтів, а саме менеджерів підрозділів та частини команди контролінгу яка працює в підрозділах. В той самий час, на рівні всієї філія дана інформація не є повністю релевантною, через відмінність методології: правила розподілу витрат а також виміри прямих та непрямих продажів

різняться між підрозділами та моментами досить суттєво. Це, відповідно, не дає можливості менеджменту країни приймати коректні рішення щодо стратегії бізнесу, в розрізі питання інвестування в клієнтів.

Наслідком наявності недоліків в системі контролінгу є не повністю ефективна робота контролерів, які іноді вимушені приділяти увагу рутинним задач, замість аналітичних та формування нерепрезентативної інформації яка не дозволяє приймати ефективні управлінські рішення. Обидва цих недоліки об'єднує процес формування управлінської звітності в розірізі клієнтів, а саме звіту про фінансовий результат. В цьому процесі можна виділити наступні недоліки:

- Відсутність стандартизованої методології
- Велика кількість рутинних задач, особливо в період закриття фактичних періодів
- Наявність процесів які існують історично, вимагаючи багато часу, в той самий час не приносячи значної доданої вартості.

Методом «5 чому» було визначено кореневу причини виникнення неефективного процесу формування ПнЛ в розрізі клієнтів ТОВ «Лореаль Україна». Результати даного аналізу відображені на рис.3.1.

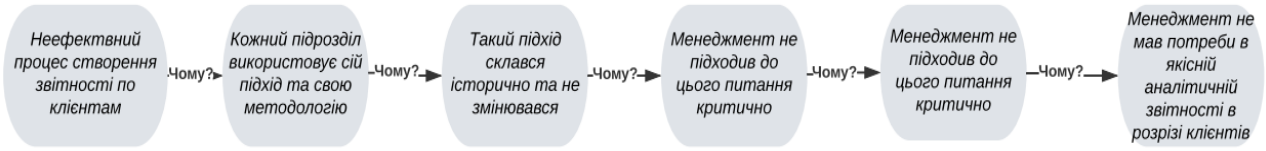


Рисунок 3.1 - Причинно-наслідковий зв'язок виникнення неефективного процесу формування фінансової звітності в розрізі клієнтів ТОВ «Лореаль Україна»

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з рисунку 3.1, ключовою проблемою в даному питанні є те що менеджмент філії раніше не приділяв уваги питанню коректного формування даної інформації на рівні всієї організації – дана звітність задовольняла потреби лише на рівні підрозділів, але не слугувало як джерело

інформації на рівні країни. Це призвело до того що даний процес історично формувався в кожному підрозділі окремо, без більш глобального погляду. Звісно, дані процеси є подібними між підрозділами, зважаючи на те що технічні засоби є однаковими та той факт що відбувався певний трансфер знань та їх обмін між контролерами різних дивізіонів, однак це все одно не дозволяло побудувати процеси які давали б якісну консолідовану інформацію.

Оскільки, як було зазначено, методологія, по-перше розвивалась в підрозділах окремо та носила локальний для кожного з них характер, а по-друге нечасто піддавалась критичному погляду ззовні – з часом призвело до нагромадження певних дрібніших процесів які колись були доцільними, однак згодом перетворились на процес заради процесу, тому що так склалось «історично» і вони набули інерційного характеру. Такі під-процеси несуть навантаження на контролерів, в той самий час продукуючи мінімум доданої вартості в розрізі аналітичної складової.

І останнє, та не за важливістю, про що варто сказати – це те що процес формування звітності, подекуди, носить мануальний, повторюваний характер. А це, в свою чергу, означає те що його можна віддати на аутсорс. В межах групи Лореаль існує декілька центрів які спеціалізуються на наданні частини бухгалтерських та фінансових послуг. До цих послуг відносяться такі що мають мануальний характер та не потребують залучення у специфіку локального бізнесу. Саме тому, варто розглянути передачу частини процесів в подібні центри експертизи.

Спираючись на результати діагностики діючої системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна», була виділена проблематика в розрізі формування аналітичної звітності в розрізі клієнтів, яка полягає у неможливості прийняття ефективних управлінських рішень та значного неефективного навантаження на команду контролінгу, спричинену історичними факторами.

Для вирішення даної проблеми запропоновано здійснити передачу технічного процесу звітності по клієнтам та процес репортингу команді

внутрішнього атусорсу (тут і далі – команда BEST) та розробку стандартної методології в компанії, єдиної для всіх підрозділів.

Запропонований проєкт зі стандартизації звітності в розрізу клієнтів складається з 3 етапів, які є незалежними та самодостатніми один від одного, але логічно пов’язані. Крім того, кожен наступний етап доповнює попередній.

Проєкт "Оновлення PLC" складається з трьох окремих етапів, кожен з яких має власні цілі та часові рамки. Етапи можуть бути розпочаті незалежно один від одного та зосереджуються на різних аспектах процесу PLC (тут і далі – P&L by clients – звіт про фінансовий результат в розрізі клієнітв).

Етап 1: Оновлення PLC - Передача звітності в розрізі каналів онлайн-офлайн та звітності в розрізі непрямої дистриб’юції команді BEST – ПРІОРИТЕТ №1

Мета: передати всі технічні завдання, пов'язані з репортингом фінансових результатів в розрізі товарообігу по каналам клієнтам в системі COMPASS, команді BEST для всіх 4 підрозділів.

Ключові дії:

1. Консолідація інформації: зібрати дані про те, як кожен підрозділ обробляє дані eRetail, готує їх для звітності та звітує в COMPASS.
2. Аналіз процесів: визначити відмінності та схожість процесів серед усіх підрозділів.
3. Розробка уніфікованого плану: створити план для уніфікації та/або спрощення процесу там, де це можливо.
4. План передачі: підготувати та погодити план передачі процесу команді BEST.
5. Передача знань (KT): провести сесії KT та навчити команду BEST.
6. Моніторинг впровадження: переконатися, що команда BEST правильно відтворює процес.

Оцінка залучення: 12,5% ставки (1 година на день) протягом 30 робочих днів.

Етап 2: Оновлення PLC - Передача офіціалізації PLC команді BEST

Мета: передати всі технічні завдання, пов'язані з офіціалізацією PLC (фактичні дані, тенденції, бюджет) у системі COMPASS, команді BEST для всіх чотирьох підрозділів.

Ключові дії:

1. Визначення ключових дій: визначити ключові дії та індикатори готовності для PLC у COMPASS перед офіціалізацією з підрозділами.
2. Аналіз процесів: визначити відмінності та схожість процесів серед чотирьох підрозділів.
3. Адаптація процесу: пдаптувати процес офіціалізації до вимог Групи та цільових процесів контролінгу.
4. План передачі: підготувати та погодити план передачі процесу команді BEST.
5. Передача знань (KT): провести сесії передачі знань та навчити команду BEST.
6. Моніторинг впровадження: переконатися, що команда BEST правильно відтворює процес.

Оцінка залучення: 8% ставки (40 хвилин на день) протягом 20 робочих днів. Може бути повністю синхронізовано з Етапом 1. Оцінка загального залучення для обох етапів: 15% ставки (1 година 12 хвилин на день) протягом 30 робочих днів.

Етап 3: Оновлення PLC - Методологія PLC

Мета: розробити та затвердити стандартизований підхід до методологію створення звітності PLC з використанням додаткових можливостей Compass для всіх чотирьох підрозділів.

Ключові дії:

1. Збір інформації: зібрати інформацію від підрозділів щодо принципів конструювання PLC (включаючи вхідні дані, розрахунки, рівень деталізації за продуктами та клієнтами, використання інтерфейсів Compass).

2. Аналіз процесів: визначити відмінності та схожість процесів серед чотирьох підрозділів.
3. Розробка уніфікованих принципів: створити план для уніфікації загальних принципів конструювання (включаючи рівень деталізації за продуктами та клієнтами), враховуючи специфічні особливості підрозділів (наприклад, наявність NorthStar).
4. Узгодження принципів: підготувати та погодити загальні принципи та правила.
5. Технічні налаштування: виконати всі необхідні технічні налаштування та підготувати навчальні матеріали.
6. Передача знань (KT): провести сесії KT для підрозділів.
7. Моніторинг впровадження: переконатися, що підрозділи правильно впроваджують процес (Результат: побудований березневий тренд за новою схемою; розглянути можливість перегляду даних, якщо це необхідно).

Оцінка залучення: 9,2% ставки (44 хвилини на день) протягом 80 робочих днів.

Підсумовуючи, варто сказати що основними проблемами системи контролінгу в ТОВ «Лореаль Україна» є велика кількість рутинних процесів, відсутність стандартизованої методології та історично сформована неефективність процесів формування звітності. Це обмежує можливість оперативного прийняття управлінських рішень на рівні країни та створює значне навантаження на команду контролінгу, що змушена зосереджуватися на технічних, а не аналітичних задачах. Для подолання цих недоліків запропоновано передати рутинні процеси команді внутрішнього аутсорсу (BEST) та впровадити стандартизовану методологію формування звітності.

3.2 Економічне обґрунтування проєкту покращення системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна»

Реалізація проєкту «Оновлення PLC», що включає передачу технічних завдань та створення уніфікованої методології, дозволить підвищити ефективність роботи контролінгу. Це сприятиме оптимізації ресурсів, зниженню часових витрат та покращенню якості фінансової звітності, необхідної для стратегічного управління бізнесом. Основні етапи даного проєкту подано на рис.3.2.

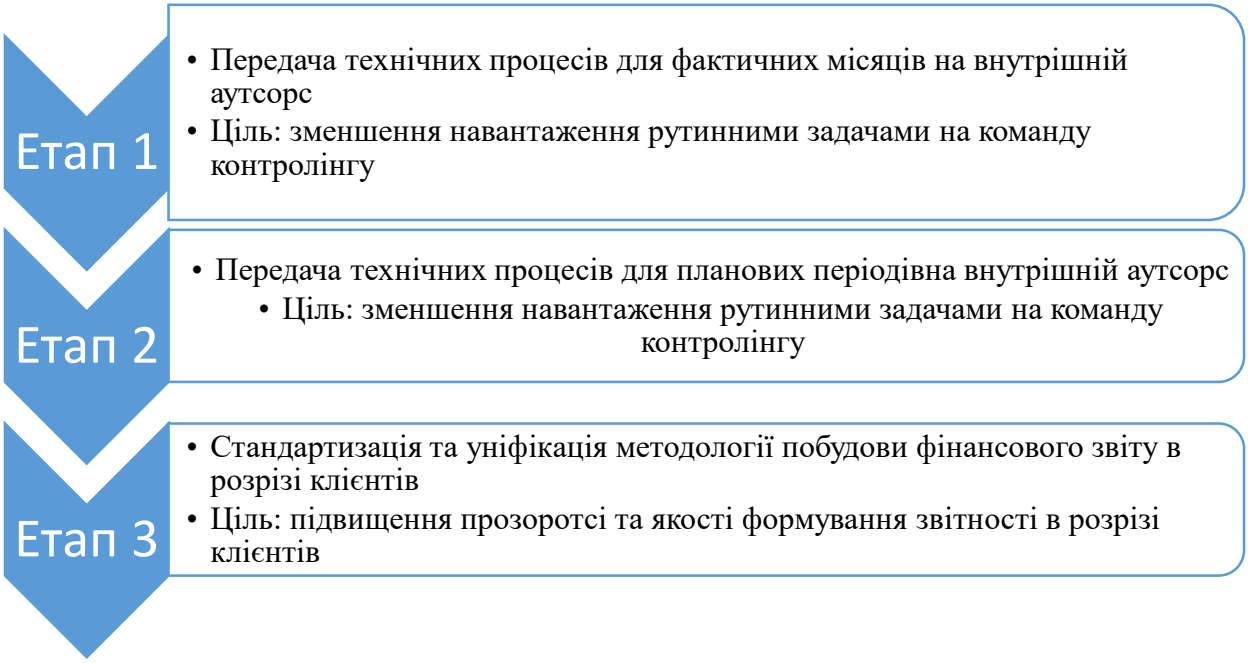


Рисунок 3.2 – План проекту зі стандартизації ПЛС

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації

Консолідовані дані з більш точними оцінками часу для кожного з ключових етапів за фазами, наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1-Таблиця оцінки часових витрат на впровадження проекту, хв

№	Етапи	Етап 1	Етап 2	Етап 3
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
1	Зустріч та збір інформації із 4 підрозділами	240	180	240
2	Консолідація інформації 4 підрозділів	120	120	180
3	Огляд та адаптація процесів	180	180	480
4	Додаткове консультування з підрозділами	480	120	240

Продовження табл. 3.1

-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
5	Тестування процесів #1	180		720
6	Модифікації, якщо є необхідність	120		480
7	Тестування процесів #2	120		360
8	Підготовка плану переходу	180	80	240
9	Узгодження з контролерами BU та CFO	60	60	120
10	Передача знань у BEST	120	60	480
	Загалом в хвилинах	1800	800	3540
	Загалом в годинах	30	13,3	59

Джерело: розроблено автором

На базі дослідження була проведена оцінка часовитрат для реалізації проекту, результати якої представлені в таблиці 3.1. Як можемо бачити, основних витрат часу потребує 3 етап проекту, а саме 59 годин. Загалом, весь проект, потребує залучення в обсязі 112.3

На підставі дослідження наведених в таблиці 3.1, була проведена оцінка результатів проекту у вигляді економії часу на операційних задачах за обраними напрямами покращення елементів системи контролінгу ТОВ «Лореаль Україна», в розрізі підрозділів, результати якої висвітлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок показників економії часу

	LDB	CPD	PPD	LLD
Оптимізований час операційної діяльності завдяки Фази 1 (стандартизація та передача на аутсорс процесу підготовки звітності ТО)	3	2	6	1
Оптимізований час операційної діяльності завдяки Фазі 2 (передача на аутсорс процесу відправки звітності)	0,5	0,5	0,5	0,5
Загалом економія часу	3,5	2,5	6,5	1,5

Джерело: розроблено автором

За результатами наведеними в табл. 3.2 можемо бачити що ефективність впровадження проєкту показала, що вдосконалена система контролінгу сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності та дозволить зекономити до 14 робочих годин 4 контролерів фінансового відділу щомісяця що дозволить реінвестувати цей час в процеси з більшою доданою вартістю,

що, в свою чергу забезпечить стійкі конкурентні переваги для ТОВ «Лореаль Україна». Крім того, було обґрунтовано непрямий економічний ефект, які включають: зменшення ймовірності помилок та покращення якості даних, оптимізація управлінських рішень, покращення бюджетування та фінансового планування, підвищення прозорості та довіри стейкхолдерів, тощо.

Говорячи про 3 фазу, варто зазначити що її проблематично оцінити в грошовому еквіваленті, однак неможливо не згадати непрямі переваги які вона за собою несе.

Покращення методології формування звітності та її уніфікація мають значні додаткові ефект для підприємства. Це досягається через підвищення точності, прозорості та швидкості отримання даних, що, у свою чергу, позитивно впливає на управлінські рішення. Нижче наведено ключові аспекти ефекти та впливи на систему управління підприємством, серед яких можна зазначити наступні:

1. Зниження витрат на аналітичні процеси та звітність

Уніфікація звітності дозволяє автоматизувати значну частину процесу формування звітів і зменшує потребу в ручному обробленні даних. Це знижує навантаження на аналітичні та фінансові відділи, а також зменшує витрати на персонал і ресурси для підготовки звітів. Скорочення часу, необхідного для обробки даних, дозволяє співробітникам зосередитись на більш стратегічних завданнях, що підвищує загальну продуктивність підприємства.

2. Зменшення ймовірності помилок та покращення якості даних

Коли звітність уніфікована, усі підрозділи використовують єдині стандарти для збору та аналізу даних, що значно знижує ймовірність помилок. Якісні та точні дані є критично важливими для прийняття обґрунтованих рішень. Зниження кількості помилок зменшує витрати на коригування даних та підвищує довіру до звітності як у керівництва, так і в інвесторів чи зовнішніх зацікавлених сторін.

3. Оптимізація управлінських рішень

Єдина методологія звітності дає змогу швидко отримувати точні дані про фінансові результати, витрати та прибутковість по кожному підрозділу. Це сприяє оперативному порівнянню результатів діяльності різних бізнес-одиниць, аналізу відхилень і визначенню ключових показників ефективності. Керівництво може швидко визначити, які підрозділи потребують додаткових ресурсів, де необхідно скоротити витрати, а також виявити потенційні можливості для зростання, що сприяє оптимізації розподілу ресурсів та підвищенню загальної ефективності бізнесу.

4. Прискорення циклу прийняття рішень

Стандартизація процесів звітності забезпечує керівництво актуальною інформацією в режимі реального часу або з мінімальними затримками. Це дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі (наприклад, коливання попиту, зміни у витратах або конкурентній ситуації). Завдяки цьому компанія може швидше ухвалювати рішення, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та швидких ринкових змін. Прискорення циклу прийняття рішень сприяє поліпшенню фінансових показників та підвищенню конкурентоспроможності.

5. Покращення бюджетування та фінансового планування

Єдина методологія формування звітності дозволяє керівництву підприємства будувати більш точні прогнози та плани на основі стандартизованих даних. Це особливо важливо для бюджетування, адже доступ до надійної інформації про доходи, витрати, прибутковість і рентабельність дозволяє ефективніше планувати бюджети та розподіляти ресурси. Уніфікована звітність знижує ризики, пов’язані з хибним плануванням, і дає змогу краще прогнозувати доходи та витрати, що підвищує фінансову стабільність компанії.

6. Підвищення прозорості та довіри стейкхолдерів

Уніфікована і прозора звітність підвищує довіру інвесторів та партнерів до фінансових результатів компанії. Коли звіти стандартизовані, сторонні зацікавлені сторони, такі як акціонери, потенційні інвестори, кредитори та

партнери, можуть отримати більш повну та зрозумілу картину про фінансове становище компанії. Це також підвищує привабливість компанії для інвестицій та сприяє формуванню позитивної репутації на ринку.

7. Зниження ризиків та покращення контролю за виконанням

Уніфікація звітності покращує контроль за витратами, прибутковістю та інвестиціями на всіх рівнях. Уніфіковані звіти дозволяють керівництву бачити повну картину та вчасно виявляти ризики (наприклад, перевитрати в окремих підрозділах, зниження маржинальності тощо). Завдяки цьому компанія може ефективніше управляти ризиками та приймати заходи для їх мінімізації, що знижує можливі втрати та забезпечує стабільність бізнесу.

3.3 Організаційно-управлінське забезпечення реалізації проєкту зі стандартизації звітності

Для реалізації проекту із оптимізації та стандартизації PLC пропонуємо детально розглянути етапи впровадження та кроки необхідні для їх реалізації, а також розглянути управлінське забезпечення даного проекту. У табл.3.3 подано порівняльний аналіз процесів пов’язаних зі звітуванням товарообігу по клієнтам та каналам.

Таблиця 3.3 - Порівняльний аналіз процесів пов’язаних зі звітуванням товарообігу по клієнтам та каналам

	LDB	**CPD**	**PPD**	**LLD**
-1-	**-2-**	**-3-**	**-4-**	**-5-**
Чи підрозділ звітує STH (непрямі продажі)	Так	так	так	ні
Чи підрозділ звітує e-retail	Так	так	так	так
Звітування STH (непрямих продажів)				
Частина GS/одиниць				
Хто надає інформацію до контролінгу: одна або декілька осіб, чи використовуються автоматичні звіти	дані витягуються з BI звітів	дані витягуються з BI звітів	дані витягуються з BI звітів	
Який формат даних (% від продажів або абсолютні значення); як деталізуються дані	абсолютні значення; рівень деталізації: бренд-дистриб'ютор-клієнт	абсолютні значення; рівень деталізації: бренд-дистриб'ютор-клієнт	абсолютні значення; рівень деталізації: бренд-дистриб'ютор-група клієнтів	

Продовження табл 3.3

-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
Чи одиниці звітуються у Compass	Так	так	Так	
Чи звіти GS представлені у Compass	Так	так	Так	
Які строки надання даних	D+3	D+4	D+3	
Чи має підрозділ певні специфічні файли/звітність	лише витяги BI звітів із місяця M	лише витяги BI звітів із місяця M	додаткові файли з обрахунками	
Чи є це остаточні дані; чи потребують вони коригувань у M+1; якщо не остаточні - чому, як проводяться коригування; чи мають розбіжності значення	не остаточні; аналітикам потрібно більше часу на звірку	Остаточні	потребують коригувань у M+1 через неточність даних	
Як дані вводяться у Compass: через PAW або інше	через PAW	через PAW	через PAW	
Чи є якісь перевірки перед наступними кроками	логіка звітування: різниця SI-STH	логіка звітування: різниця SI-STH	логіка звітування: різниця SI-STH	
Частина витрат на стимулювання збуту				
SAP на вимір SI або вручну перенесено у Compass через вимір STH. Якщо вручну – чому	90% автоматично, невелика частина вручну	автоматично	70% автоматично, 30% невелика частина вручну	
Як структурні знижки передаються до непрямих мереж: спеціальний веб-аркуш чи інше	веб-аркуш "непряма репартація"	веб-аркуш "непряма репартація"	веб-аркуш "непряма репартація"	
Як promo-on передаються до непрямих мереж: спеціальний веб-аркуш або вручну через PAW; якщо вручну – чому	веб-аркуш "непряма репартація", заснована на продажах	веб-аркуш "непряма репартація", заснована на продажах	вручну для більш точного репортингу	
Чи є позаінвойсові знижки з прямою природою, які заносяться напряму з SAP	Так	так	Так	
Чи є позаінвойсові знижки з непрямою природою, які заносяться напряму з SAP на дитсриб'юторів	витрати на мерчендайзинг	ні	промо бюджети, бонуси партнерів	
Як часто переглядаються правила для дистриб'юторів	один раз на рік	один раз на рік	раз на декілька місяців	
Чи є специфічні звіти для цього типу звітування	Ні	ні	Так	
Звітування e-retail				
Частина GS				
Хто надає інформацію до FC: одна або декілька осіб чи використовуються автоматичні звіти	2 KAM + BI звіти M-1 для коригувань	BI звіти	менеджери з продажів та BI звіти	BI звіти
Який формат даних (% від продажів або абсолютні значення); як деталізуються дані (підпис, клієнт)	абсолютні значення; рівень бренду-клієнта	% від продажів; рівень бренду-клієнта	% від продажів; рівень бренду-клієнта	абсолютні значення; рівень бренду-клієнта
Які строки надання даних	D+3; приблизно полудень	D+4	D+3; приблизно полудень	
Чи є це остаточні дані; чи потребують вони коригувань у M+1; якщо не остаточні - чому, як проводяться коригування	не остаточні; клієнтам потрібно час для підготовки звітів та аналізу	Остаточні	не остаточні; клієнтам потрібно час для підготовки звітів та аналізу	остаточні
Чи контролер робить маніпуляції з даними	так; коригування для M-1	так; коригування для M-1	так; коригування для M-1	ні

Продовження табл 3.3

-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
Як дані вводяться у Compass: через веб-аркуш або CSV	введення через веб-аркуш e-com SO	введення через веб-аркуш "% від продажів"	введення через веб-аркуш "% від продажів"	введення чер-ез веб-аркуш e-com SO
Частина Minoration				
Як часто переглядаються правила для O+O G2N репартації	раз на рік або частіше; якщо частіше - чому	один раз на рік	один раз на рік	один раз на рік
Чи є специфічні звіти для цього типу звітування	Так	так	так	ні

Джерело: розроблено автором

Порівняльний аналіз табл.3.3 допомагає виявити відмінності між процесами в різних підрозділах і знаходити можливості для стандартизації та спрощення. Ось основні аспекти, які можуть бути об'єднані або оптимізовані:

1. **Інформаційні джерела для звітування STH та e-retail**:

   Усі підрозділи отримують дані для контролінгу з BI-звітів, однак формат та спосіб підготовки звітів відрізняються. Стандартизація цих джерел і форматів могла б забезпечити єдність у процесі звітування та зменшити кількість кроків, пов’язаних з обробкою даних.

2. **Формат даних (абсолютні значення або відсотки від продажів)**:

   Використовується різний формат звітування: деякі підрозділи використовують абсолютні значення, інші – відсотки від продажів. Уніфікація цього формату могла б спростити аналітику та зменшити час на узгодження показників.

3. **Деталізація даних**:

   Рівень деталізації (наприклад, бренд-дистриб’ютор-клієнт) також варіюється між підрозділами. Узгоджений рівень деталізації може підвищити ефективність обробки даних і зробити процеси звітування більш послідовними.

4. **Підготовка та коригування даних**:

   Деякі підрозділи потребують додаткового часу на підготовку та коригування даних у M+1. Розробка єдиного підходу до коригування та

звірки може допомогти уникнути дублювання зусиль і скоротити час виконання цього етапу.

5. **Введення даних у Compass**:

   Використовуються різні способи введення даних (через PAW або веб-аркуші). Стандартизація цього процесу могла б значно спростити операційний процес, зменшити ймовірність помилок та забезпечити зручність для користувачів.

6. **Частина витрат на стимулювання збуту**:

   Деякі підрозділи використовують автоматизовані процеси для передачі даних, інші ж частково залежать від ручного введення. Повна автоматизація цього процесу дозволила б скоротити витрати на введення даних вручну та підвищити точність.

7. **Частота перегляду правил для звітності O+O G2N**:

   Більшість підрозділів переглядають правила раз на рік, проте деякі роблять це частіше. Встановлення єдиного інтервалу перегляду може спростити контроль за процесом і зробити його прозорішим.

8. **Звіти для звітування e-retail**:

   Підрозділи використовують різні види звітів для підготовки інформації (наприклад, KAM + BI, менеджери з продажів + BI). Узгодження джерел даних дозволить створити єдину базу для аналізу та уникнути розбіжностей у показниках.

9. **Перевірки перед наступними етапами**:

   У деяких підрозділів є перевірки на відмінності, інші ж їх не використовують. Створення єдиного підходу до проведення перевірок перед наступними етапами забезпечить точність звітності і зменшить ризик помилок.

Рекомендації для стандартизації:

1. Встановити єдиний формат даних (абсолютні значення або відсотки від продажів) для всіх підрозділів.

2. Виробити загальні правила для рівня деталізації даних (наприклад, бренд-клієнт) з можливістю коригування для специфічних підрозділів.
3. Перевести процес введення даних у Compass на одну систему (наприклад, PAW або веб-аркуші) для всіх підрозділів.
4. Застосувати автоматизовані процеси для частини витрат на стимулювання збуту там, де це можливо.
5. Уніфікувати періодичність перегляду правил для звітності G2N.
6. Стандартизувати джерела звітності для e-retail, зокрема BI-звіти для всіх підрозділів.
7. Встановити загальний протокол перевірок перед завершенням звітності.

Фаза 2 є найбільш сприятливою для впровадження, оскільки цей процес історично уніфікований між усіма підрозділами компанії і не потребує додаткових зусиль щодо стандартизації або адаптації. Основне завдання на цьому етапі полягає у повній передачі технічних знань і навичок команді внутрішнього аутсорсингу (BEST). Це включає детальне ознайомлення з усіма аспектами процесу, необхідними для забезпечення його ефективного виконання.

Задля успішного запуску процесу в новому форматі, також передбачено ретельний контроль виконання впродовж перших періодів після впровадження. Це дозволить своєчасно виявляти та усувати можливі відхилення або неточності, забезпечуючи стабільність і відповідність встановленим стандартам. Такий підхід гарантує, що передані процеси будуть реалізовані на належному рівні, а команда BEST матиме всі необхідні знання та ресурси для їх підтримки в довгостроковій перспективі.

Фаза 3 потребує найбільшого рівня залученості, і в той самий час є найбільш комплексним та важливим для підприємства: саме від дозволяє зробити процес побудови звітності в розрізі клієнтів більш якісним та уніфікованим. Крім того, варто також окремо розглянути процес побудови різних періодів: планових та фактичних, оскільки вони мають різні технічні особливості.

Для реалізації першої фази пропонуємо розглянути порівняльний аналіз процесів пов’язаний зі звітуванням товарообігу по клієнтам та каналам (табл.3.4).

Таблиця 3.4 - Порівняльний аналіз процесів пов’язаних зі звітуванням звіту про фінансовий результат по клієнтам та каналам, фактичний період

	LDB	**CPD**	**PPD**	**LLD**
На якому вимірі в Compass відображаються фактичні продажі	SI/STH	SI/STH	SI/STH	SI
Як розподіляється ТО між каналами	На базі абсолютних значень	На базі абсолютних значень	На базі % від долі в продажах	На базі абсолютних значень
Як розподіляється собівартість реалізованої продукції	для прямих клієнтів - на базі SAP, для непрямих на базі ТО	для прямих клієнтів - на базі SAP, для непрямих на базі ТО	для прямих клієнтів - на базі SAP, для непрямих на базі ТО	для прямих клієнтів - на базі SAP, для непрямих на базі ТО
Як розподіляються специфічні клієнтські витрати категорії 1	на базі ключів за допомогою компас	на базі ключів за допомогою компас	розносяться вручну	на базі ключів за допомогою компас
Як розподіляються специфічні клієнтські витрати категорії 2	На базі планового ТО	На базі ТО виведеного вручну	На базі планового ТО	На базі планового ТО
Як розподіляються специфічні клієнтські витрати категорії 3	на базі правил алокацій групи Лореаль	на базі правил алокацій групи Лореаль	розносяться вручну	на базі правил алокацій групи Лореаль
як часто переглядаються ключі алокації	раз на рік	раз на рік	раз на квартал	раз на рік
Як розподіляються неспецифічні клієнтські витрати	На базі планового ТО	На базі ТО виведеного вручну	На базі планового ТО	На базі планового ТО

Джерело: розроблено автором

Табл. 3.4 показує порівняльний аналіз процесів, пов'язаних зі звітуванням фінансових результатів за клієнтами та каналами, з акцентом на фактичний період для кожного з чотирьох підрозділів (LDB, CPD, PPD, LLD). На основі таблиці можна виокремити ключові точки для стандартизації та

спрощення процесів, а також відзначити відмінності у методології звітування між підрозділами.

Основні спостереження:

1. Вимір продажів у Compass:

У підрозділах LDB, CPD і PPD використовуються виміри SI/STH для відображення фактичних продажів, тоді як у підрозділі LLD застосовується вимір SI. Це вказує на те, що стандартизація виміру може бути потенційною точкою для спрощення процесів у межах всієї компанії.

2. Розподіл ТО між каналами:

В усіх підрозділах, крім PPD, для розподілу використовуються абсолютні значення. У PPD застосовується відсотковий підхід (% від частки в продажах). Це може бути важливим моментом для уніфікації розрахунків та методів аналізу для досягнення єдиного підходу до звітності.

3. Методи збору реалізованої продукції:

Усі підрозділи дотримуються єдиного підходу: збір для прямих клієнтів на основі SAP, а для непрямих клієнтів – на основі ТО. Це єдине правило, яке вже є стандартизованим для всієї організації.

4. Розподіл специфічних клієнтських витрат (категорія 1):

У більшості підрозділів витрати розподіляються на основі ключів за допомогою компаса, за винятком PPD, де витрати розносяться вручну. Це свідчить про потенційну потребу уніфікації процесу для оптимізації та автоматизації.

5. Розподіл специфічних клієнтських витрат (категорія 2):

У підрозділах LDB, CPD, і LLD витрати розподіляються на основі планового ТО, тоді як у PPD – вручну. Тут також можна бачити можливість стандартизації процесів розподілу для досягнення однаковості.

6. Розподіл специфічних клієнтських витрат (категорія 3):

У підрозділах LDB, CPD і LLD розподіл здійснюється за правилами алокації групи Лореаль, у той час як у PPD – вручну. Уніфікація даного процесу дозволила б оптимізувати управління витратами.

7. Частота перегляду ключів алокації:

У більшості підрозділів ключі алокації переглядаються раз на рік, але у PPD цей процес проводиться щоквартально. Це свідчить про відмінність у частоті перегляду, що може створювати різні ритми звітності. Уніфікація цього аспекту могла б полегшити контроль і управління процесами.

8. Розподіл неспецифічних клієнтських витрат:

У підрозділах LDB, LLD та CPD витрати розподіляються на основі планового ТО, тоді як у PPD – на основі ТО, виведеного вручну. Це створює потенційні труднощі у порівнянні результатів між підрозділами, тому уніфікація підходу є бажаною.

Рекомендації для стандартизації та спрощення процесів:

- Уніфікувати підхід до використання вимірів у Compass для всіх підрозділів.
- Запровадити єдину методологію розподілу ТО між каналами (абсолютні значення або відсотковий підхід) для всіх підрозділів.
- Автоматизувати розподіл витрат у категоріях, де це можливо, щоб уникнути ручного рознесення (як, наприклад, у PPD).
- Розглянути можливість стандартизації правил алокації та частоти перегляду ключів для всіх підрозділів.
- Уніфікувати підхід до розподілу неспецифічних клієнтських витрат для досягнення однаковості між підрозділами.

В табл. 3.5 подано порівняльний аналіз процесів, пов'язаних зі звітуванням фінансових результатів за клієнтами та каналами, з акцентом на плановий період. У ній порівнюються процеси для підрозділів LDB, CPD, PPD, і LLD. Аналіз дозволяє визначити відмінності у методах звітування, розподілу та планування, а також вказати на потенційні точки для стандартизації та спрощення процесів.

Таблиця 3.5 - Порівняльний аналіз процесів пов’язаних зі звітуванням звіту про фінансовий результат по клієнтам та каналам, плановий період

	LDB	CPD	PPD	LLD
На якому вимірі в Compass відображаються фактичні продажі	SI/STH	SI	SI	SI
Як розподіляється ТО між каналами	На базі абсолютних значень	На базі абсолютних значень	На базі % від долі в продажах	На базі абсолютних значень
Як розподіляється собівартість реалізованої продукції	На базі ТО	планується в додатковому ПЗ	планується вручну	На базі ТО
Як розподіляються специфічні клієнтські витрати категорії 1	на базі ключів за допомогою компас	на базі ключів за допомогою компас	розносяться вручну	на базі ключів за допомогою компас
Як розподіляються специфічні клієнтські витрати категорії 2	На базі планового ТО	На базі планового ТО	На базі планового ТО	На базі планового ТО
Як розподіляються специфічні клієнтські витрати категорії 3	на базі правил алокацій групи Лореаль	на базі правил алокацій групи Лореаль	розносяться вручну	на базі правил алокацій групи Лореаль
як часто переглядаються ключі алокації	раз на рік	раз на рік	раз на квартал	раз на рік
Як розподіляються неспецифічні клієнтські витрати	На базі планового ТО	На базі ТО виведеного вручну	На базі планового ТО	На базі планового ТО
як розподіляються всі витрати для непрямої дистрибуції	На базі спеціального засобу в Compass	На базі спеціального засобу в Compass	Розносять вручну	Відсутня непряма дистрибуція

Джерело: розроблено автором на базі матеріалів дослідження

Окремо варто згадати що перший пункт в таблиці 3.6., а саме уніфікація вимірів, що використовуються в Compass для відображення продажів, є критично важливим для забезпечення послідовності та точності в управлінні фінансовими показниками по всіх підрозділах, оскільки від нього зокрема залежить відображення багатьох іншій ліній звіту. Наразі різні підрозділи використовують різні виміри для відображення фактичних продажів: LDB і CPD використовують показники SI/STH, а PPD і LLD обмежуються тільки SI. Ця різниця може створювати складнощі у порівнянні даних, що, у свою чергу, може негативно вплинути на управлінські рішення та стратегічне планування.

Основні спостереження:

1. Вимір відображення фактичних продажів у Compass:

Підрозділи LDB і CPD використовують виміри SI/STH, тоді як PPD і LLD — лише SI. Це свідчить про потенційну можливість стандартизації вимірів, щоб забезпечити однаковість даних для всіх підрозділів.

2. Розподіл ТО між каналами:

У підрозділах LDB, CPD та LLD ТО розподіляється на основі абсолютних значень, тоді як у PPD — на основі відсотка від частки в продажах. Встановлення єдиного підходу до розподілу між каналами допомогло б уніфікувати цей процес.

3. Збирання собівартості реалізованої продукції:

LDB і LLD використовують базу ТО, тоді як CPD планує цей показник у додатковому ПЗ, а PPD — вручну. Це відображає різні підходи до збору собівартості, що створює потенційні труднощі для стандартизації та порівняння даних.

4. Розподіл специфічних клієнтських витрат (категорія 1):

Підрозділи LDB, CPD і LLD використовують ключі розподілу за допомогою компаса, тоді як у PPD витрати розносяться вручну. Автоматизація розподілу в PPD могла б спростити процес і зменшити ризик помилок.

5. Розподіл специфічних клієнтських витрат (категорія 2):

У всіх підрозділах, окрім PPD, витрати розподіляються на основі планового ТО. У PPD цей процес відбувається вручну. Стандартизація цього процесу могла б підвищити ефективність і полегшити контроль за витратами.

6. Розподіл специфічних клієнтських витрат (категорія 3):

У підрозділах LDB, CPD і LLD використовуються правила алокації групи Лореаль, тоді як у PPD витрати розносяться вручну. Уніфікація підходів до розподілу витрат для цієї категорії дозволила б оптимізувати роботу.

7. Частота перегляду ключів алокації:

У більшості підрозділів ключі алокації переглядаються раз на рік, але у PPD цей процес відбувається щоквартально. Це може призводити до різних ритмів звітності, і уніфікація цієї частоти могла б спростити контроль процесів.

8. Розподіл неспецифічних клієнтських витрат:

LDB, CPD і LLD використовують планове ТО для розподілу цих витрат, а PPD — ТО, виведене вручну. Це створює труднощі для порівняння витрат між підрозділами, і стандартизація могла б забезпечити єдність даних.

9. Розподіл витрат для непрямої дистрибуції:

У підрозділах LDB і CPD використовується спеціальний засіб у Compass, тоді як у PPD витрати розносяться вручну. У LLD немає непрямої дистрибуції. Використання єдиного підходу до розподілу для цього процесу забезпечило б узгодженість.

Рекомендації для стандартизації та спрощення процесів:

- Уніфікувати виміри, що використовуються в Compass для відображення продажів.
- Встановити єдині правила розподілу ТО між каналами.
- Уніфікувати підхід до збирання собівартості реалізованої продукції.
- Стандартизувати розподіл специфічних та неспецифічних витрат для всіх категорій клієнтів, щоб уникнути ручного введення в PPD.
- Розглянути можливість уніфікації частоти перегляду ключів алокації.
- Встановити єдиний метод розподілу витрат для непрямої дистрибуції.

Для поетапного впровадження проєкту було розроблено діаграмау Ганта, яка наочно відображає послідовність етапів проєкту, дозволяючи оптимально планувати ресурси та контролювати прогрес (табл.3.6). Використання цього інструменту сприяє скоординованій роботі всіх відділів компанії та підвищує шанси на успішну реалізацію проєкту в установлені терміни.

Як ми можемо бачити з діаграми Ганта, наведеної в табл. 3.6, загалом проект потребує 14 тижнів для реалізації. До складу проету входять етапи які можуть бути реалізовані паралельно, однак основна частина етапі має бути виконана послідовно.

Таблиця 3.6 – Діаграма Ганта для реалізації проекту з оновлення Звітності по клієнтам

	Тиждень 1	Тиждень 2	Тиждень 3	Тиждень 4	Тиждень 5	Тиждень 6	Тиждень 7	Тиждень 8	Тиждень 9	Тиждень 10	Тиждень 11	Тиждень 12	Тиждень 13	Тиждень 14
Оновлення PLC - Передача звітності в розрізі каналів онлайн-офлайн та звітності в розрізі непрямої дистриб'юції команд														
Ключові дії:														
1. Консолідація інформації														
2. Аналіз процесів														
3. Розробка уніфікованого плану														
4. План передачі														
5. Передача знань (КТ)														
6. Моніторинг впровадження														
Етап 2: Оновлення PLC - Передача офіціалізації PLC команді BEST														
Ключові дії:														
1. Визначення ключових дій														
2. Аналіз процесів														
3. Адаптація процесу														
4. План передачі														
5. Передача знань (КТ)														
6. Моніторинг впровадження														
Етап 3: Оновлення PLC - Методологія PLC														
Ключові дії:														
1. Збір інформації														
2. Аналіз процесів														
3. Розробка уніфікованих принципів														
4. Узгодження принципів														
5. Технічні налаштування														
6. Передача знань (КТ)														
7. Моніторинг впровадження														

Джерело: розроблено автором на базі внутрішньої документації

Найдовше будуть тривати такі стадії проекту як передача знань, які можуть бути реалізовані паралельно з моніторингом впровадження. В той самий час більшість інших кроків мають однакову тривалість, в розмірі 1 тижня.

Для якісного розподілу відповідальності над кожним етапом проекту було розроблено матрицю RACI, яка зображена в таблиці 3.8 яка показує розподіл відповідальності серед ключових відповідальних осіб в проекті, в тому числі менеджер проекту, виконавець проекту, контролери підрозділів, менеджери підрозділів, директор філії.

Таблиця 3.7 – Матриця RACI для реалізації проекту з оновлення Звітності по клієнтам.

Задача/Роль	Менеджер проекту	Виконавець проекту	Контролери підрозділів	Менеджери підрозділів	Директор філіалу
1. Визначення вимог до спрощеної звітності	A	R	C	C	I
2. Розробка шаблонів звітності	A	R	C	I	I
3. Внесення змін до програмного забезпечення	C	R	I	I	I
4. Тестування нової форми звітності	C	R	C	I	I
5. Навчання працівників	A	R	C	I	I
6. Пілотне впровадження у вибраних підрозділах	A	R	C	C	I
7. Збір відгуків від учасників проекту	A	R	C	C	I
8. Остаточне впровадження в усіх підрозділах	A	R	I	I	I
9. Контроль результатів після впровадження	A	R	C	C	I

Джерело: розроблено автором на базі внутрішньої документації [51].

Запропонована у таблиці 3.7 RACI-матриця демонструє чіткий розподіл ролей і відповідальності в проекті, що сприяє ефективному управлінню та зменшує ризик плутанини. Менеджер проекту координує всі етапи, залишаючись головним відповідальним, тоді як виконавець проекту реалізує практичні завдання. Контролери підрозділів надають консультації для врахування специфіки роботи, а менеджери підрозділів та директор філіалу отримують необхідну інформацію без зайвого втручання. Такий підхід забезпечує збалансоване залучення учасників, мінімізує конфлікти ролей і сприяє підтримці змін. Проте успіх проекту значною мірою залежить від якісної комунікації та ефективності менеджера проекту.

У третьому розділі було розроблено практичні управлінські рекомендації для реалізації проєкту удосконаленян системи контролінгу ТОВ

«Лореаль Україна», а саме уніфікація та автоматизація процесів побудови фінансової звітностіі в розрізі клієнтів. Створення діаграми Ганта забезпечило чітку структуру управління проєктом, визначивши ролі та відповідальності команди, а також встановивши реалістичні часові рамки для виконання завдань. Це сприяє ефективній координації дій, оптимальному використанню ресурсів та підвищує ймовірність успішної реалізації проєкту. Загалом, запропоновані рішення та інструменти управління дозволяють компанії досягти стратегічних цілей, шляхом удосконалення системи контролінг

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичні рекомендації щодо формування та розвитку системи контролінгу бізнес-організації. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

Контролінг є важливою складовою частиною системи управління підприємством, що орієнтована на забезпечення ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей організації. Він включає не лише моніторинг фінансових і операційних показників, але й аналітичну підтримку процесу прийняття рішень на всіх рівнях управління. Основною метою контролінгу є забезпечення високої ефективності діяльності підприємства через своєчасне виявлення відхилень від плану та рекомендації щодо корекції стратегічних і оперативних напрямів. Функції контролінгу включають планування, аналіз, оцінку ефективності, контроль за виконанням, а також консультування керівництва щодо управлінських рішень. Визначено основні види контролінгу, такі як фінансовий, стратегічний, операційний, а також управлінський контролінг. Кожен із видів орієнтований на різні аспекти діяльності підприємства і має специфічні інструменти та методи для реалізації завдань.

Визначено, що системи контролінгу можуть бути побудовані на основі різних підходів, серед яких виділяються класичний, адаптивний і інтеграційний. Класичний підхід базується на чітко визначених структурах і процесах, адаптивний дозволяє реагувати на зміни середовища, а інтеграційний комбінує елементи обох попередніх підходів, надаючи більше гнучкості та можливості адаптації до змін.

Аналіз показав, що ефективне інформаційне забезпечення контролінгу є важливим чинником для своєчасного збору, обробки та аналізу даних. Окрему увагу приділено розробці інструментів для автоматизації процесів контролінгу, що дозволяє зменшити вплив людського фактора і підвищити

точність результатів. Організаційно-управлінське забезпечення контролінгу включає чітке визначення ролей і відповідальностей, а також створення системи внутрішніх звітів і процедур для оперативного реагування на відхилення від плану.

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Лореаль Україна», досліджено що ТОВ «Лореаль Україна» демонструє успішний розвиток і адаптацію до умов українського ринку косметичних товарів. Основними напрямами її діяльності є впровадження інновацій, стратегічний маркетинг, розвиток партнерських стосунків і забезпечення високоякісної продукції, що дозволяє задовольняти потреби споживачів у всіх сегментах – від масового до преміум-класу. Значний акцент компанія робить на розвитку персоналу, екологічній відповідальності та наукових дослідженнях, що відповідає загальній місії корпорації L'Oréal. Попри виклики, пов’язані з війною в Україні, компанія зберегла ефективність і продовжує активно підтримувати своїх співробітників і громаду.

Проведене дослідження виявило низку факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Лореаль Україна», а також підтвердило потребу в удосконаленні системи контролінгу для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності компанії. Аналіз основних результатів функціонування підприємства за 2020-2023 роки показав стабільне зростання та високу якість продукції, що відповідає сучасним вимогам ринку косметики.

Діагностика системи контролінгу за допомогою таких інструментів як діаграма Ісікави та метод «5 чому» виявила низку проблемних зон, пов'язаних із недостатньою інтеграцією контролінгових функцій у процеси стратегічного управління, обмеженою аналітичною підтримкою при прийнятті окремих управлінських рішень, а саме недостатню якість аналітичної звітності в питанні її побудови в розрізі клієнтів, що не дозволяло прийняття рішень в питанні інвестицій в партнерів. Також було виявлено необхідність автоматизації частини облікових і аналітичних процесів в процесі побудови

звіту про фінансовий результат по клієнтам. Причинно-наслідковий аналіз дозволив виявити джерела цих проблем і надати рекомендації для їх усунення.

Було обґрунтовано проєкт удосконалення системи контролінгу спрямований на оптимізацію процесів планування, обліку та аналітики в компанії, в розрізі фінансової звітності по клієнтам. Запропоновано автоматизувати окремі процеси в системі контролінгу, які залучені в побудові звіту по клієнтам, що дозволить підвищити прозорість облікових операцій, скоротити час на збір і обробку даних та покращити якість інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень. Для реалізації удосконалень було запропоновано проєкт який складається з 3 фаз, які передбачають автоматизацію процесів та стандартизацію підходів до побудови звітності. Розроблені заходи включають також підвищення кваліфікації персоналу в галузі контролінгу та розширення аналітичних функцій, завдяки економії часу в рутинних задачах.

Економічна оцінка ефективності впровадження проєкту показала, що вдосконалена система контролінгу сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності та дозволить зекономити до 14 робочих годин щомісяця що дозволить реінвестувати цей час в процеси з більшою доданою вартістю, що, в свою чергу забезпечить стійкі конкурентні переваги для ТОВ «Лореаль Україна». Крім того, було обґрунтовано непрямий економічний ефект, які включають: зменшення ймовірності помилок та покращення якості даних, оптимізація управлінських рішень, покращення бюджетування та фінансового планування, підвищення прозорості та довіри стейкхолдерів, тощо.

Було здійснено розробку організаційно-управлінського забезпечення реалізації проєкту зі стандартизації звітності, які зокрема включають : аналіз існуючих звітних форм, розробка єдиних стандартів для звітності всіх підрозділів компанії, впровадження інтегрованої системи обліку та звітності, навчання співробітників. Для реалізації даного проекту було також запропоновано використати такі проектні інструменти як діаграма Ганта, яка

дозволить ефективно спланувати та розподілити час в проєкті та матриця RACI, яка ефективно показує учасників проєкту та визначає відповідальних за кожен його етап, тощо.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи контролінгу дозволить ТОВ «Лореаль Україна» досягти мети щодо покращення якості управлінської звітності в розрізі клієнтів та оптимізації процесу її підготовки. Розроблені методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані іншими підприємствами галузі при формуванні власної системи та методології управлінської аналітичної звітності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рум'янцев П. В., Єрмошенко О. М. Контролінг в управлінні підприємствами. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
2. Horváth P. Controlling. Stuttgart: Verlag Franz Vahlen, 2020. 452 p.
4. Гроув А. Чому виживають лише параноїки [Електронний ресурс]. Гарвардська школа бізнесу, 1996. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831 (дата звернення: 07.10.2024).
5. О.П. Швидка ВИДИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК [Електронний ресурс]. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197268293.pdf (дата звернення: 07.10.2024).
6. Контролінг на підприємствах [Електронний ресурс]. URL: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/153008/CD1007.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 07.10.2024).
7. Sirenko N. M., Semenyuk A. I. Osoblyvosti informatsiynoho zabezpechennya finansovoho kontrolinhu pidpryyemstv [Peculiarities of information support for financial controlling of enterprises]. Modern Economics – Modern Economics, 2023, №38, c. 144–151. URL: http://surl.li/kecat (дата звернення: 07.10.2024).
8. Shulga O. A. Informatsiyne zabezpechennya efektyvnoho funktsionuvannya systemy finansovoho kontrolinhu na pidpryyemstvi [Information provision of effective functioning of the financial controlling system at the enterprise]. Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University, 2021, №37, c. 111–115. URL: http://surl.li/kecbf (дата звернення: 07.10.2024).
9. Metodolohichni aspekty finansovoho kontrolinhu [Електронний ресурс]. URL: http://nvp.stu.cn.ua/article/view/286953 (дата звернення: 07.10.2024).
10. Давидович І. Контролінг. Київ: Центр учб. Літ., 2008. 549 с.
11. Швидка О. ВИДИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК. Ефективна економіка. 2013. № 12.
12. Shulha O. INFORMATION SUPPORT OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF THE FINANCIAL CONTROL SYSTEM AT THE ENTERPRISE. Herald UNU. International Economic Relations And World Economy. 2021. No. 37. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-37-18 (date of access: 07.10.2024).

13. Кизенко О. О. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНВЕРГЕНЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ : автореф. Київ, 2020.
14. Кизенко О. Стратегічний контролінг. Київ, 2019.
15. McClure B. Measuring Company Efficiency To Maximize Profits. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/investing/measuring-company-efficiency/ (date of access: 04.10.2024).
16. Халіна О. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8.
17. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика : [монографія]. Київ: Центр учбової літератури, 2015.
18. Організаційне забезпечення фінансового менеджменту. Бібліотека економіста. URL: https://library.if.ua/book/52/3766.html (дата звернення: 25.10.2024).
19. Kalchenko O., Sadchykova I., Fediai Y. THE ROLE OF AUTOMATED INFORMATION SYSTEMS IN ENSURING THE EFFICIENCY OF FINANCIAL CONTROL OF ENTERPRISES. Scientific bulletin of Polissia. 2023. No. 1(26). P. 154–164. URL: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-154-164 (date of access: 07.10.2024).
20. Shulha O. INFORMATION SUPPORT OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF THE FINANCIAL CONTROL SYSTEM AT THE ENTERPRISE. Herald UNU. International Economic Relations And World Economy. 2021. No. 37. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-37-18 (date of access: 07.10.2024).
21. Люльов О. В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. Механізм регулювання економіки, 2009, №4, Т. 1, с. 110–121.
22. McClure B. Measuring Company Efficiency To Maximize Profits [Електронний ресурс]. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/investing/measuring-company-efficiency/ (дата звернення: 04.12.2022).
23. Халіна О. В. Організаційне забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015, вип. 8, с. 147–156.
24. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика : [монографія]. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 352 с.
25. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту

України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2013. 448 с.
26. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія / І.В. Кривов'язюк. Луцьк: Вид-во «Надстир'я», 2007. 260 с.
27. Ніколаснко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2006. №6. С. 180–191.
28. Востряков І., Осокіна А., Хвастунов Н. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. Економіка та суспільство. 2024. №67. С. 1–8. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4770/4711 (дата звернення: 01.11.2024).
29. Курс долара в Україні до кінця 2024 року: яким буде долар – прогноз [Електронний ресурс]. УНІАН. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/kurs-dolara-v-ukrajini-do-kincya-2024-roku-yakim-bude-dolar-prognoz-12763560.html (дата звернення: 17.10.2024).
34. Востряков І. ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА.
35. Інформація про L'Oréal Україна [Електронний ресурс]. L'Oréal Group. URL: https://www.loreal.com/uk-ua/ukraine/ (дата звернення: 10.11.2024).
36. L'Oréal Finance [Електронний ресурс]. URL: https://www.loreal-finance.com/eng (дата звернення: 29.11.2024).
37. L'Oréal Group. Strategy and Model [Електронний ресурс]. URL: https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/strategy-and-model/ (дата звернення: 29.11.2024).
38. Our Ethical Principles [Електронний ресурс]. L'Oréal Group. URL: https://www.loreal.com/en/group/governance-and-ethics/our-ethical-principles/ (дата звернення: 10.11.2024).
39. L'Oréal Management Report 2021 [Електронний ресурс]. L'Oréal Group. URL: https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/ukraine/documents/management-report-2021.pdf?rev=7b07fa981f7f4259a478f6b9a3a96140 (дата звернення: 10.11.2024).
40. Fighting Climate Change [Електронний ресурс]. L'Oréal Group. URL: https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/for-the-planet/fighting-climate-change/ (дата звернення: 10.11.2024).

41. L’Oréal Group [Електронний ресурс]. URL: https://www.loreal.com/en/our-global-brands-portfolio/ (дата звернення: 09.11.2024).
42. Фінансова звітність підприємства за 2020 рік [Електронний ресурс]. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/33239599/yearly-finances?current_year=2020 (дата звернення: 03.11.2024).
43. Фінансова звітність підприємства за 2021 рік [Електронний ресурс]. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/33239599/yearly-finances?current_year=2021 (дата звернення: 03.11.2024).
44. Фінансова звітність підприємства за 2022 рік [Електронний ресурс]. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/33239599/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 03.11.2024).
45. Фінансова звітність підприємства за 2023 рік [Електронний ресурс]. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/33239599/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 03.11.2024).
46. Beauty science and technology [Електронний ресурс]. L’Oréal Group. URL: https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/l-oreal-open-innovation/ (дата звернення: 03.11.2024).
47. L’Oréal for the Future, our sustainability commitments for 2030 [Електронний ресурс]. L’Oréal Group. URL: https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/for-the-planet/ (дата звернення: 03.11.2024).
48. Річний звіт L’Oréal Group за 2020 рік [Електронний ресурс]. L’Oréal Group. URL: https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/ukraine/documents/2020-final.pdf?rev=d7ba6f51ae354a20aa3dc082e554e910 (дата звернення: 03.11.2024).
49. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
50. Verzul E. The Fast Forward MBA in Project Management. Wiley, 2005.
51. Азьмук Л., Батенко Л., Кубарєва І. Проєктний Менеджмент / ред. Л. Батенко. Київ : КНЕУ, 2021. 160 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «Лореаль Україна», тис грн

АКТИВ	код	**2 019р.**	**2 020р.**	**2 021р.**	**2 022р.**
1	2	3	4	5	6
І. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	21670	22129	20858	12541
первісна вартість	1001	39811	45841	53809	43221
накопичена амортизація	1002	18141	23712	32951	30680
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0	0
Основні засоби:	1010	145073	126370	207946	148391
первісна вартість	1011	346648	377910	391419	370177
знос	1012	201575	251540	183473	221786
Відстрочені податкові активи	1045	89478	92229	117535	120372
Усього за розділом І	1095	256221	240728	346339	281304
ІІ. Оборотні активи					
Запаси	1100	230795	326462	317817	380551
Виробничі запаси	1101	0	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0	0
Товари	1104	230795	326462	317817	380551
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	428100	391980	516813	294639
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		0	0	0	0
за виданими авансами	1130	7374	10139	18813	27832
з бюджетом	1135	11992	33385	2058	36203
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	3205	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	400	3178	1241	2255
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	296260	316216	500325	1451030
Інші оборотні активи	1190	2296	4475	1871	2490
Усього за розділом ІІ	1195	977217	1085835	1358938	2195000
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				
БАЛАНС	1300	1233438	1326563	1705277	2476304
ПАСИВ		0	0	0	0
І.Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27067	27067	27067	27067
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	414131	458720	517275	578399
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0	0
Усього за розділом І	1495	441198	485787	544342	605466

Продовження додатку А

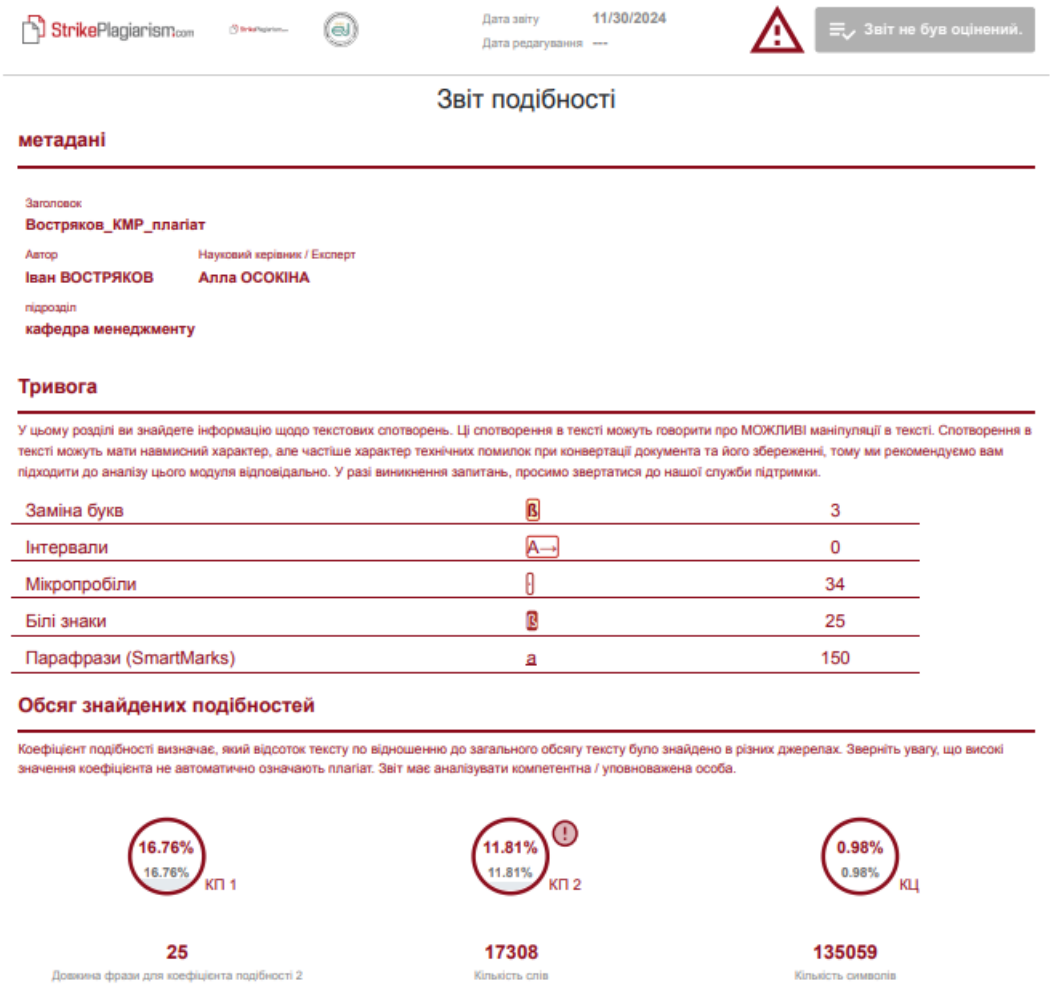
1	2	3	4	5	6
II Довгостр.зобов і заб		0	0	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	24357	29284	95269	79948
Довгострокові забезпечення	1520	2490	2762	4194	2611
Усього за розділом II	1595	26847	32046	99463	82559
III. Поточні зоб.		0	0	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	513011
Векселі видані	1605	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:		0	0	0	0
за довг зобов	1610	36628	34316	40740	24765
за товари, роботи, послуги	1615	687478	741782	951260	1166303
за розрахунками з бюджетом	1620	14208	12547	43927	16256
за у тому числі з податку на прибуток	1621	6621	12547	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	23549	19121	24461	36161
за одержаними авансами	1635	3530	872	118	323
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0	22278
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	92	966	9182
Усього за розділом III	1695	765393	808730	1061472	1788279
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0
БАЛАНС	**1900**	1233438	1326563	1705277	2476304

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Лореаль Україна», тис грн

Фінансові результати	код	2 019р.	2 020р.	2 021р.	2 022р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3198865	3231552	3838771	2615967
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1289661	1397014	1592648	1102235
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	1909204	1834538	2246123	1513732
Адміністративні витрати	2130	142560	201757	226224	532518
Витрати на збут	2150	1231973	1140602	1337051	623410
Інші операційні витрати	2180	93027	37468	76729	271742
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	443024	537252	606119	86062
Інші фінансові доходи	2220	32180	3157	2285	31964
Інші доходи	2240	0	0	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	7389	18138	14712	31442
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	467815	522259	593692	86584
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-90761	-100616	-113494	-17342
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	377054	421643	480198	69242

Додаток В



StrikePlagiarism.com

Дата звіту 11/30/2024
Дата редагування ---

Звіт не був оцінений.

Звіт подібності

метадані

Заголовок
Востряков_КМР_плагіат

Автор
Іван ВОСТРЯКОВ

Науковий керівник / Експерт
Алла ОСОКІНА

підрозділ
кафедра менеджменту

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	3
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	¶	34
Білі знаки	ß	25
Парафрази (SmartMarks)	a	150

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

16.76% 16.76% КП 1

11.81% 11.81% КП 2

0.98% 0.98% КЦ

25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

17308
Кількість слів

135059
Кількість символів

Додаток Г

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 1 від 30.11.2024

Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиков П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг», денної форми навчання, *Вострякова Івана Олександровича* та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної магістерської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну магістерську роботу здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг», денної форми навчання, *Вострякова Івана Олександровича*. Виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату.

Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту **Барабась Д.О.**

Секретар комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту **Ліщинська В.В.**

Додаток Д

Стаття у науковому журналі

ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО Випуск # 67 / 2024

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95

УДК 65.012.2:657.05:004.9

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

STRATEGIC CONTROLLING SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Осокіна Алла Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5321-1053

Хвастунов Нікіта Олександрович
магістрант освітньо-професійної програми
«Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6049-1022

Востряков Іван Олександрович
магістрант освітньо-професійної програми
«Менеджмент проєктів і консалтинг»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-4939-8510

Osokina Alla, Khvastunov Nikita, Vostriakov Ivan
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

У статті висвітлено питання використання цифрових інструментів для комплексної інтеграції систем стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. В ході дослідження уточнено поняття системи стратегічного контролінгу, визначено основні елементи та взаємозв'язок між ними, розглянуто концепцію контролінгу як стратегічної трансформації бізнесу. Авторами здійснено огляд цифрових технологій, які широко застосовуються в сучасному бізнесі та активно впроваджуються в компаніях по всьому світі. Разом з тим, охарактеризовано основні цифрові інструменти, які доцільно використовувати для комплексного впровадження системи стратегічного контролінгу в діяльність організацій з визначенням переваг та недоліків щодо кожного окремого рішення. В дослідженні зазначено, що в умовах цифровізації бізнесу необхідно забезпечити належний рівень інтеграції системи стратегічного контролінгу з наявними інформаційними ресурсами та процесами організації через застосування цифрових інструментів. Результатами дослідження стало цілісне розуміння необхідності впровадження системи стратегічного контролінгу для створення підґрунтя для подальшої трансформації та розвитку компанії в умовах цифровізації.

Ключові слова: стратегічний контролінг, цифровізація, цифрова трансформація, інтеграція.

The article explores the utilization of digital tools for the comprehensive integration of strategic controlling systems in the context of increasing digitalization. The research refines the concept of a strategic controlling system, clearly identifying its primary components and the interconnections between them. Furthermore, it examines the role of controlling as a means for the strategic transformation of businesses. The authors provide an extensive review of digital technologies that are now prevalent in modern business environments and have been rapidly adopted by companies worldwide. Key digital tools, such as Big Data and artificial intelligence, are emphasized for their capability to enhance the implementation of strategic controlling systems. These technologies, along with cloud platforms, are increasingly integrated into business processes, enabling more effective decision-making, monitoring, and adaptability to market changes. The study highlights the importance of aligning strategic controlling systems with the existing information resources and organizational processes to ensure a high degree of integration in the digital era. Through this approach, companies can optimize their operations and maintain a competitive edge. Moreover, the article outlines specific digital tools that facilitate this integration, such as Cascade, Notion, Jedox, and Phocas, each offering distinct advantages and disadvantages. These tools support real-time monitoring, scenario modeling, and strategic alignment, contributing to a more agile and transparent management system. The authors argue that

© Осокіна А. В., Хвастунов Н. О., Востряков І. О., 2024

the successful implementation of a strategic controlling system, supported by digital tools, is critical for ensuring a company's long-term transformation and development in a digitalized environment. The research concludes that implementation of strategic controlling systems is essential for creating a foundation for future company growth. In doing so, companies can better adapt to external challenges and optimize their resource allocation, ultimately driving more effective business transformations.

Keywords: strategic controlling, digitalization, digital transformation, integration.

Постановка проблеми. Глобалізація на початку XXI століття сприяла стрімкому розвитку виробничих технологій і цифровій трансформації. Це створило нові можливості для високотехнологічних компаній у розвинених країнах, тоді як компанії з країн, що розвиваються, опинилися у менш сприятливих умовах. Цифрова трансформація, а також сучасні економічні умови поставили перед підприємствами завдання адаптації до нових реалій, що залежить від їхнього стану та рівня стратегічного управління. Цифровізація бізнес-процесів вимагає нових підходів до управління та контролю. Одним із ключових інструментів, що допомагає підприємствам адаптуватися до нових умов, є система стратегічного контролінгу, яка дозволяє вчасно реагувати на зміни, оптимізувати процеси та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Впровадження системи стратегічного контролінгу в умовах цифровізації бізнесу стикається з новими викликами, зокрема ускладнення збору та аналізу даних застарілими способами, що потребує адаптації управлінських підходів. Як з наукової, так і з практичної точки зору, основна складність полягає в розробці підходів для інтеграції цифрових технологій в системи контролінгу існуючих компаній, що дозволить підвищити стратегічну гнучкість і конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні дослідження в галузі стратегічного управління та контролінгу представлені в працях як зарубіжних так і вітчизняних вчених таких, як Ансофф І., Ареф'єва О., Балабанова Л., Віханський В., Гудзь О., Геєць В., Зеліско І., Паркер С., Портер М., Тіс Дж та інших. Більш детальний аналіз наукових досліджень Сазанової С. [1], Другової О. [2], Гринько Т. [3], Кізенко О. О. [4], та інших показує, що проблема впровадження стратегічного контролінгу в умовах цифровізації залишається актуальною. Роботи таких вчених як Беконіна Є. [5], Сова О. [6], зосереджуються на інтеграції цифрових технологій для підвищення ефективності управління. Зокрема, використання Big Data та ШІ демонструє значний потенціал для покращення якості стратегічних рішень.

Окремі дослідження Кальченко О. [7] розглядають впровадження хмарних технологій для забезпечення доступу до даних у режимі реального часу. Однак створення єдиного інформаційного простору для стратегічного контролінгу залишається невирішеним завданням через труднощі інтеграції різних джерел даних та систем управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблематика адаптації контролінгу до швидкоплинних змін бізнес-середовища та забезпечення управлінської гнучкості залишається недостатньо вивченою у науковій літературі. Існуючі підходи не охоплюють потреби у створенні інтегрованої системи стратегічного контролінгу, яка б ефективно використовувала цифрові технології в комплексі з наявними системами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завданням данної статті є визначення інструментів для створення комплексної інтегрованої системи стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. Стаття фокусується на подоланні проблеми інтеграції різних цифрових технологій з метою створення єдиного інформаційного простору, для забезпечення прозорості, оперативності та адаптивності стратегічного контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний контролінг є ключовим інструментом управління, який забезпечує ефективну розробку, моніторинг та коригування стратегічних ініціатив підприємства. У сучасних умовах цифровізації бізнесу він допомагає інтегрувати цифрові технології в управлінські процеси, забезпечуючи прозорість, гнучкість та оперативність прийняття рішень. Поняття «система стратегічного контролінгу» має різні трактування в науковій літературі в залежності від підходу. В таблиці 1 представлені визначення поняття системи стратегічного контролінгу відповідно до різних підходів його сприйняття та формулювання.

Відповідно до таблиці 1, суть стратегічного контролінгу полягає в тому, що ця система виконує функцію адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи моніторинг, управління ризиками та коригування стратегій. Підхід як до системи

Таблиця 1

Поняття системи стратегічного контролінгу в розрізі різних підходів

Підхід	Визначення	Автор
Системи моніторингу та превентивного управління	стратегічний контролінг розглядається як система моніторингу, яка фокусується на ранньому виявленні зовнішніх і внутрішніх ризиків, що впливають на стратегію підприємства. Основною його особливістю є спрямованість на попередження негативних змін і коригування стратегій ще до того, як вони вплинуть на бізнес-процеси підприємства.	Побережець О.
Інформаційно-аналітичний	Стратегічний контролінг формується як інформаційно-аналітична система, яка забезпечує прийняття стратегічних рішень через моніторинг ключових показників ефективності. Акцент робиться на синтезі інформаційних потоків, контролі фінансових показників і коригуванні стратегій.	Саух. І
Інтегрований підхід	стратегічний контролінг розглядається як інтегрована система, що включає в себе всі рівні управління на підприємстві. Вона має на меті узгодження всіх управлінських рішень з довгостроковими цілями підприємства. Така система орієнтована на довготривале зростання та розвиток бізнесу за рахунок ефективного використання ресурсів.	Сова О.

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 8–9]

моніторингу орієнтований на виявлення ризиків і запобігання негативним впливам, що дозволяє оперативно коригувати бізнес-процеси. Інформаційно-аналітичний підхід надає можливість синтезувати ключові показники ефективності для прийняття стратегічних рішень, що підвищує конкурентоспроможність. Інтегрований підхід, у свою чергу, узгоджує оперативні та стратегічні рівні управління для забезпечення довготривалого розвитку підприємства, особливо в умовах цифровізації.

Система стратегічного контролінгу складається з 7 ключових елементів, кожен із яких відіграє певну роль у забезпеченні ефективного управління стратегічними цілями організації. Взаємозв'язок елементів системи стратегічного контролінгу представлено на рисунку 1.

Як видно з рисунку, основними компонентами процесу є: стратегічне планування, розробка стратегії, реалізація стратегії, моніторинг і контроль, коригування стратегії, зворотний зв'язок та ухвалення рішень, а також вплив цифрових технологій. Взаємодія цих компонентів прямо залежить від впливу інформаційних потоків, та інших чинників, які впливають на стратегічну діяльність організації.

Процес починається з еталу стратегічного планування, де визначаються основні напрями розвитку компанії. Інформаційний потік переходить до розробки стратегії, після чого здійснюється її реалізація. Під час реалізації важливим елементом є моніторинг і контроль, який дозволяє відстежувати виконання стратегічних заходів. Цифрові технології у свою чергу впливають як на сам процес моніторингу і контролю, так і на процес прийняття рішень. Рішення, які будуть прийняті внаслідок результатів моніторингу і контролю ініціюють новий цикл стратегічного планування.

В сучасних умовах процес контролінгу набуває нових сенсів та змісту. Він розглядається як стратегічна трансформація спрямована на створення унікального середовища розроблення та реалізації успішних стратегій через постійний механізм актуалізації управлінських технологій щодо трансформації бізнес-моделі компанії. Функція контролінгу розширюється до розроблення, адаптації, поєднання й актуалізації комплексу управлінських технологій в єдиній системі прийняття стратегічних рішень (рис. 2), на чому акцентується увага в дослідженні [4].

За таких умов, виникає нагальна потреба у використанні цифрових інструментів в комплексі з наявними системами, які створять умови для формування інтегрованої системи стратегічного контролінгу. Так, одним із основних інструментів, що використовуються для цифровізації бізнесу є Big Data. Сучасні

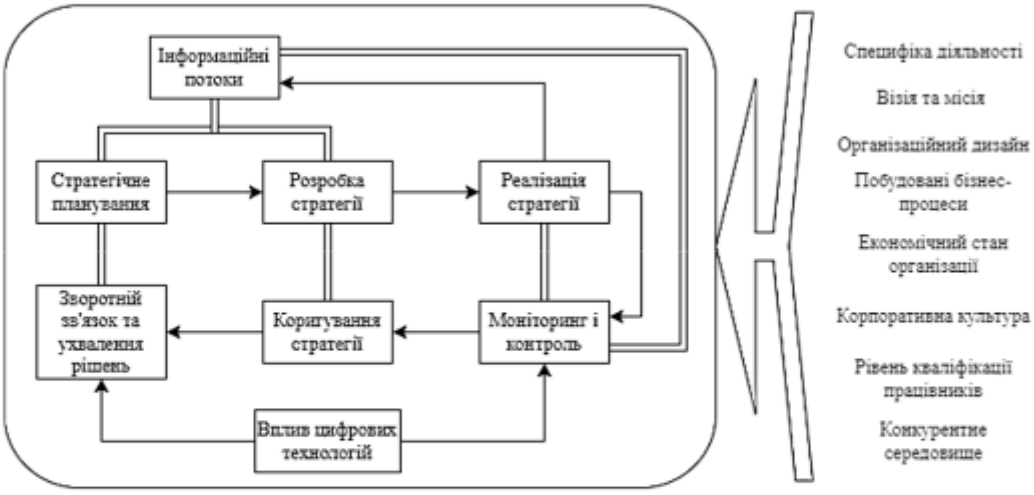


Рис. 1. Взаємозв'язок елементів системи стратегічного контролінгу

Джерело: розроблено авторами за даними [2; 3; 5]

компанії збирають та аналізують величезну кількість інформації для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Однак інтеграція великих даних потребує модернізації інфраструктури, наявності відповідно персоналу відповідної кваліфікації та забезпечення відповідного рівня безпеки даних, що стає серйозним викликом для компаній, як в фінансовому плані, так і в процесі реалізації подібних ініціатив [5].

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання використовується для автоматизації рутинних завдань, розробки рекомендаційних систем, підвищення ефективності ланцюгів постачання та покращення взаємодії з клієнтами. Наприклад, чат-боти на основі ШІ стали популярним інструментом для покращення клієнтського сервісу, дозволяючи компаніям забезпечити підтримку клієнтів у режимі реального часу. В даному випадку часто постає питання складності навчання ШІ під конкретні вимоги бізнесу, дорога вартість подібних впроваджень та необхідність постійної технологічної адаптації ШІ під зміни запитів споживачів [6].

Хмарні платформи дозволяють компаніям оптимізувати витрати на IT-інфраструктуру, забезпечуючи гнучкість і масштабованість. За допомогою хмарних технологій підприємства можуть зберігати та обробляти дані, а також розробляти додатки, які можуть бути доступні з будь-якого місця в світі [7].

Основним викликом цифровізації є питання кібербезпеки. З розвитком цифрових технологій зростає кількість кіберзагроз, і компанії повинні інвестувати в сучасні системи захисту даних для забезпечення безпеки своїх цифрових активів. Використання таких технологій, як блокчейн, стає дедалі популярнішим для забезпечення прозорості та безпеки транзакцій. Блокчейн-технологія дозволяє зберігати інформацію в розподілених реєстрах, що робить її захищеною від несанкціонованих змін.

Серед цифрових інструментів, які допомагають комплексно інтегрувати системи стратегічного контролінгу в діяльність організації, найбільше розповсюдження в практиці ведення бізнесу мають ті, що спрямовані на процеси збору та обробки інформації, доповнюючи результати досягнення цілей компанії додатковими даними. До таких інструментів можна віднести наступні:

1) Cascade – платформа для управління стратегією, яка підтримує різні моделі стратегічного управління, такі як OKR, Balanced Scorecard та інші. Вона дозволяє керівникам компанії отримувати чітку картину виконання стратегії на різних рівнях організації, інтегруючи дані з інших інструментів (Jira, Asana, Monday.com), які використовуються командою [10].

2) Notion є більш гнучким інструментом відслідковування прогресу, який може бути використаний для створення унікальних систем під кожну окрему організацію для моніторингу стратегічних планів, відстеження цілей,

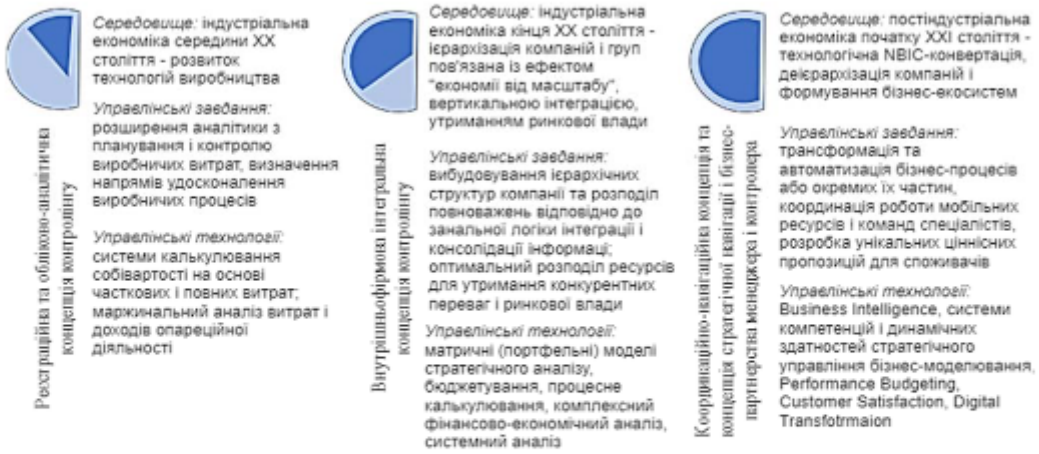


Рис. 2. Концепція контролінгу як стратегічної трансформації

Джерело: адаптовано авторами на основі [4]

а також для організації командної співпраці. Він менш специфічний у питаннях стратегічного контролю, але підходить для централізації даних і процесів та для комунікації в рамках стратегічного управління [11].

3) Phocas — це інструмент бізнес-аналітики та фінансового аналізу, який забезпечує можливості для звітності та планування. Він дозволяє інтегрувати дані з різних відділів компанії, таких як продажі, маркетинг та HR, щоб забезпечити центральне місце для узгодження бізнес-цілей з фінансовими показниками. Phocas пропонує такі функції, як прогнозування продажів, аналіз сценаріїв, управління CRM, а також можливість створення звітів для контролю витрат і бюджетів [12].

4) Lightcast забезпечує довгострокове планування робочої сили, бюджетування, прогнозування та звітність. Цей інструмент надає можливість створювати й аналізувати декілька сценаріїв, що допомагає компаніям передбачати майбутні виклики та можливості. Lightcast має інструменти для управління робочими процесами, що можуть бути корисні для стратегічного контролінгу в умовах невизначеності [13].

5) Jedox – це програмне забезпечення для стратегічного планування і управління продуктивністю бізнесу, яке часто використовується ритейлерами. Воно дозволяє аналізувати великі набори даних, будувати сценарні моделі, а також планувати витрати та доходи [14].

Дані платформи дозволяють оцифрувати існуючу в компанії систему стратегічний контролінг та здійснити цифрову трансформацію процесів впровадження стратегічних ініціатив та коригувати їх, якщо це необхідно. Більш детальний аналіз переваг та недоліків даних платформ представлений в таблиці 2.

Впровадження системи контролінгу створює фундамент для розробки та реалізації стратегій розвитку компанії, забезпечуючи єдине бачення та узгодження зусиль на всіх рівнях. Система контролінгу сприяє ефективному плануванню, моніторингу та оперативному управлінню ресурсами, адаптуючись до змін зовнішнього середовища. В реаліях сучасного світу, де цифровізація стала невід'ємною частино функціонування та розвитку кожної організації, доцільно використовувати цифрові платформи, як ті, які згадувалися вище, для комплексної інтеграції системи стратегічного контролінгу з усіма наявними елементами діяльності організації.

Cascade забезпечує реалізацію стратегічних планів через інтеграцію з іншими системами і забезпечуючи повну видимість виконання стратегії. Потужні панелі моніторингу в реальному часі допомагають приймати рішення та коригувати дії в умовах мінливого ринку. Phocas і Lightcast забезпечують централізований підхід до планування та контролю, інтегруючи дані з різних бізнес-підрозділів для створення сценарних моделей. Phocas пропонує інструменти аналітики та налаштовувані звіти, що підтримують обґрунтованість рішень. Lightcast використовує сценарне моделювання для оцінки впливу

Таблиця 2

Цифрові рішення для інтеграції системи стратегічного контролінгу в діяльність організацій

Інструмент	Переваги	Недоліки
Cascade	- Інтеграція з різними бізнес-інструментами - Аналітичні панелі в реальному часі - Підтримка різних моделей стратегічного планування	- Може бути складним для налаштування інтеграцій для нових користувачів
Notion	- Можливість унікального налаштування під вимоги кожної окремої організації - Простий інтерфейс для командної співпраці - Можливість централізувати дані та процеси	- Не спеціалізований суто для стратегічного контролінгу - Обмежені можливості інтеграції з іншими інструментами для стратегічного аналізу, переважно треба налаштовувати все всередині платформи
Phocas	- Інструменти бізнес-аналітики та прогнозування - Інтеграція даних з різних бізнес-відділів та баз даних - Кастомізовані звіти та прогнози	- Важко освоюється новими користувачами через великий обсяг даних - Може бути перенавантажений для невеликих компаній
Lightcast	- Моделювання сценаріїв та аналіз даних для довгострокового планування - Інтегровані інструменти для планування робочої сили - Візуалізація даних для швидкого розуміння	- Відсутня безкоштовна пробна версія - Висока вартість та відсутність прозорості у ціноутворенні
Jedox	- Аналіз великих даних для побудови сценаріїв - Підходить для рітейлу з декількома точками продажу - Інтеграція з Excel, Power BI, Oracle та іншими системами	- Інтерфейс користувача потребує вдосконалення - Можливі баги у конструкторі звітів

Джерело: розроблено авторами на основі [10–14]

зовнішніх факторів, дозволяючи адаптувати стратегію в умовах змін. А інструменти, подібні до Notion, корисні для створення унікального середовища розробки стратегій, оскільки забезпечують гнучкість при створенні системи контролінгу під специфічні умови.

Впровадження системи стратегічного контролінгу з використанням цифрових інструментів створює основу для ефективних стратегій розвитку, забезпечуючи адаптивність у змінних умовах ринку, що сприяє узгодженню дій на всіх рівнях організації, підвищуючи конкурентоспроможність та ефективність використання ресурсів.

Висновки. В ході дослідження виявлено, що впровадження системи стратегічного контролінгу створює фундамент для розробки та реалізації стратегій розвитку компанії. В умовах цифровізації бізнесу необхідно забезпечити належний рівень інтеграції системи стратегічного контролінгу з наявними інформаційними ресурсами та процесами організації через застосування цифрових інструментів. Впровадження сучасних цифрових технологій, таких як Big Data, штучний інтелект та хмарні платформи вже впливають на діяльність компаній, поліпшуючи моніторинг, аналіз та прийняття рішень. Зокрема, спеціалізовані цифрові інструменти сприяють оперативному реагуванню на зміни в бізнес-середовищі та адаптації стратегічних ініціатив до зовнішніх викликів. До їх складу належать такі цифрові платформи як Cascade, Notion та Jedox. На їх основі стає можливим здійснення інтеграції цифрових рішень у систему стратегічного контролінгу компаній. Водночас, кожен із інструментів має свої особливості та обмеження, які повинні враховуватися під час впровадження виходячи з контексту ведення бізнесу. Завдяки даним цифровим платформам в системі стратегічного контролінгу створюється можливість отримувати інформацію в режимі реального часу, оцінювати прогрес у їх досягненні, співставляти наявні цілі компанії з показниками діяльності та корегувати наявну стратегію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сазонова С. В. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 201–208.
2. Другова О., Клепікова С. Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2023. № 12(190). С. 32–55.
3. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71
4. Кизенко О. О. Стратегічний контролінг: концепція і системна реалізація на підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 234 с.
5. Беконіна Є. М. Використання цифрових технологій в контролінгу: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції*. 2023. URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1787
6. Сова О. Ю. Контролінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Облік і фінанси*. 2019. № 86. С. 119–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2019_4_17
7. Кальченко О., Садчикова І. Роль автоматизованих інформаційних систем у забезпеченні ефективності фінансового контролінгу підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1. С. 154–164.
8. Саух І. В., Виговська Н. Г. Формування системи стратегічного контролю як напрям забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2019. № 1(42). URL: http://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/617414
9. Побережець О. В., Масленніков О. Є. Теоретико-методичні аспекти стратегічного контролінгу в системі управління суб'єктом господарювання. 2021. URL: https://dspace.onu.edu.ua/bitstreams/917cd544-f38a-4dc0-af51-95725daf9eef/download
10. Cascade. Official website. URL: https://www.cascade.app/
11. Notion. Official website. URL: https://www.notion.so/
12. Phocas. Official website. URL: https://www.phocassoftware.com/
13. Lightcast. Official website. URL: https://lightcast.io/
14. Jedox. Official website. URL: https://www.jedox.com/en/

REFERENCES:

1. Sazonova, S. V. (2023). Kontrolinh stratehichnoho upravlinnia na pidpryiemstvakh v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Controlling strategic management in enterprises under the conditions of the digital economy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, no. 15, pp. 201–208. (in Ukrainian)
2. Druhova, O., & Klepikova, S. (2023). Metodolohichni zasady formuvannia stratehichnoho kontrolinhu v umovakh didzhytalizatsii systemy upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva [Methodological foundations of strategic controlling formation under digitalization of enterprise development management]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, no. 12(190), pp. 32–55. (in Ukrainian)
3. Hrynko, T., Gviniashvili, T., & Kaliberda, M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Strategic enterprise management in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71 (in Ukrainian)
4. Kizenko O. O. (2019) Stratehichnyy kontrolinh: kontseptsiya i systemna realizatsiya na pidpryyemstvi [Strategic controlling: concept and system implementation at the enterprise]. monohrafiya [a monograph]. Kyiv : KNEU. 234 p. (in Ukrainian)
5. Bekonina, Ye. M. (2023). Vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii v kontrolinh: suchasni pidkhody ta perspektyvy rozvytku [The use of digital technologies in controlling: modern approaches and development prospects]. Proceedings of the V International Conference "Derzhava, rehiony, pidpryiemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku". Available at: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1787 (in Ukrainian)
6. Sova, O. Yu. (2019). Kontrolinh yak efektyvnyi instrument upravlinnia pidpryiemstvom [Controlling as an effective enterprise management tool]. *Oblik i finansy*, no. 86, pp. 119–123. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2019_4_17 (in Ukrainian)
7. Kalchenko, O., & Sadchikova, I. (2023). Rol avtomatyzovanykh informatsiinykh system u zabezpechenni efektyvnosti finansovoho kontrolinhu pidpryiemstv [The role of automated information systems in ensuring the effectiveness of financial controlling at enterprises]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 1, pp. 154–164. (in Ukrainian)

8. Saukh, I. V., & Vygovska, N. H. (2019). Formuvannia systemy stratehichnoho kontroliu yak napriam zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpryiemstva [The formation of a strategic control system as a direction for ensuring financial security of the enterprise]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu,* no. 1(42). Available at: http://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/617414 (in Ukrainian)

9. Poberezhets, O. V., & Maslennikov, O. Ye. (2021). Teoretyko-metodychni aspekty stratehichnoho kontrolinhu v systemi upravlinnia sub'iektom hospodariuvannia [Theoretical and methodological aspects of strategic controlling in the management system of an economic entity]. Available at: https://dspace.onu.edu.ua/bitstreams/917cd544-f38a-4dc0-af51-95725daf9eef/download (in Ukrainian)

10. Cascade. Official website. Available at: https://www.cascade.app/

11. Notion. Official website. Available at: https://www.notion.so/

12. Phocas. Official website. Available at: https://www.phocassoftware.com/

13. Lightcast. Official website. Available at: https://lightcast.io/

14. Jedox. Official website. Available at: https://www.jedox.com/en/