

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ОРГАНІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМУ КОНТРОЛІНГУ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи  
ЕН-61  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Дар'я ХАРЧЕНКО  
(підпис)

Керівник наукової роботи: доктор  
економічних наук, професор

\_\_\_\_\_ Лариса ТЄШЕВА  
(підпис)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(посада)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**В.о. завідувача кафедри**

Лариса ТЄШЕВА  
(підпис) (ім'я, прізвище)

«10» грудня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Харченко Дар'ї Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Організація впровадження систему контролінгу на підприємстві»  
керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук,  
професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11.11.2025 року №2101-5/4103

2. Строк подання студентом роботи «2» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити сутність, концепції та ключові характеристики контролінгу; визначити основний інструментарій контролінгу підприємства; обґрунтувати механізм формування та впровадження системи контролінгу; провести аналіз активів і пасивів ТОВ «Видавництво «Ірис»; оцінити показники ділової активності підприємства; визначити рівень рентабельності діяльності; здійснити аналіз діяльності підприємства за допомогою інструментів стратегічного контролінгу; застосувати матрицю БКГ для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства; використати модель McKinsey 7-S для визначення шляхів зміцнення конкурентоспроможності підприємства

#### 4. План роботи

№ з/П	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою
2	Робота над теоретичним розділом
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування
7	Подання роботи на кафедру

#### 5. Дата видачі завдання «2» вересня 2025 року

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Дар'я ХАРЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я, прізвище)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олена ТРОХИМЕЦЬ

(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність контролінгу, його концепції та ключові характеристики в управлінні підприємством.....	8
1.2. Комплекс інструментів контролінгу як основа аналітичної підтримки управлінських рішень.....	15
1.3. Методичні підходи до формування та реалізації механізму впровадження контролінгу.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ІРИС» У 2023-2025 РР.....	30
2.1. Оцінка джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів підприємства.....	30
2.2. Оцінка ділової активності підприємства та показників його рентабельності.....	38
2.3. Оцінка діяльності підприємства із застосуванням методів стратегічного контролінгу.....	46
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	54
3.1. Інтеграція контролінгу в систему управлінських рішень підприємства..	54
3.2. Розвиток підприємства через використання матриці БКГ як інструменту стратегічного контролінгу.....	61
3.3. Застосування моделі McKinsey 7-S як аналітичного інструмента контролінгу для підвищення ринкової стійкості підприємства.....	68
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	88

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності, непередбачуваними ринковими коливаннями та зростанням конкурентного тиску. У таких обставинах значна частина підприємств стикається з проблемами недостатньої ліквідності, нерівномірності грошових потоків, накопиченням боргових зобов'язань, ризиками зниження прибутковості чи навіть загрозою втрати платоспроможності.

Подібні тенденції є наслідком не лише зовнішніх факторів, але й внутрішніх управлінських недоліків, серед яких - фрагментарність системи аналізу, відсутність прогнозованості управлінських рішень, несформованість єдиного інформаційного поля та перевантаженість оперативними задачами на шкоду стратегічному розвитку. У таких умовах підприємства потребують інструментів, які дозволяють не лише оцінювати результати діяльності, а й забезпечують системність, узгодженість і прозорість процесів управління.

Саме тому виникає потреба в удосконаленні системи управління з акцентом на поєднанні короткострокових і довгострокових орієнтирів. Ефективне підприємство сьогодні не може обмежуватися лише досягненням оперативних показників - таких як прибутковість, обсяг реалізації чи оптимізація витрат. Воно має вибудовувати стійку стратегічну модель, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності, стабільного розвитку та збереження кадрового потенціалу. Успішна організація відрізняється здатністю бачити зміни, які ще не настали, й готувати необхідні рішення завчасно. Для цього потрібна система, здатна інтегрувати аналіз, планування, контроль і прогнозування, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях.

У такому контексті ключову роль відіграє контролінг - сучасна концепція управління, орієнтована на комплексне вирішення проблем підприємства. Контролінг формує інформаційно-аналітичну основу управління та поєднує в собі функції планування, бюджетування, аналізу відхилень, оцінювання ризиків, управлінського обліку та стратегічного прогнозування. Це не просто інструмент

контролю, а координаційна система, що спрямовує процеси управління до досягнення як короткострокових, так і стратегічних цілей. Саме тому запровадження контролінгу є актуальним завданням для підприємств, які прагнуть підвищити керованість, забезпечити прозорість діяльності та створити основи для сталого розвитку.

Вагомий внесок у розвиток концепції контролінгу зробили іноземні дослідники, зокрема І. Ансофф, Ю. Вебер, А. Дайле, Е. Майєр, Р. Манн, М. Постер, К. Серфлінг, Х. Фольмут, Д. Хан, К. Хомбург, П. Хорват, У. Шеффер. У їхніх працях розкрито теоретичні основи контролінгу, його функціональну структуру, принципи побудови системи управління та інструменти інтеграції аналітичних процесів.

Значний внесок у розвиток контролінгу в українській науковій школі зробили В. Анташов, І. Балабанов, О. Благодатний, М. Білуха, Р. Бруханський, С. Голов, О. Градов, Г. Губерна, Д. Гулін, Н. Гладких, В. Івашкевич, А. Криклій, Ю. Лисенко, Ю. Макогон, О. Максименко, С. Петренко, Л. Попова, М. Пушкар, В. Савчук, Г. Семенов, В. Сопко, Л. Сухарева, О. Терещенко, М. Чумаченко, Г. Уварова. Дослідження цих учених забезпечили ґрунтовне теоретичне підґрунтя для застосування контролінгу в управлінні підприємством.

Метою роботи є комплексне дослідження теоретичних засад формування системи контролінгу та розроблення рекомендацій щодо її впровадження в діяльність підприємства, а також оцінка практичних можливостей застосування контролінгових інструментів у системі управління ТОВ «Видавництво «Ірис».

Виходячи з поставленої мети, у роботі виконано такі завдання:

- досліджено сутність, концепції та ключові характеристики контролінгу;
- визначено основний інструментарій контролінгу підприємства;
- обґрунтовано механізм формування та впровадження системи контролінгу;
- проведено аналіз активів і пасивів ТОВ «Видавництво «Ірис»;
- оцінено показники ділової активності підприємства;
- визначено рівень рентабельності діяльності;

- здійснено аналіз діяльності підприємства за допомогою інструментів стратегічного контролінгу;
- застосовано матрицю БКГ для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства;
- використано модель McKinsey 7-S для визначення напрямів зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування, організації та впровадження системи контролінгу в управлінні ТОВ «Видавництво «Ірис».

Предметом дослідження є методи, інструменти та практичні підходи контролінгу, що застосовуються для забезпечення ефективності управлінських рішень на підприємстві.

У процесі написання роботи використано методи узагальнення та систематизації інформації, групування, економічного аналізу, прогнозування, графічні методи, факторний аналіз, а також загальнонаукові методи – синтез, абстрагування, індукцію, дедукцію й конкретизацію. Поєднання цих методів дало змогу сформуванню всебічного уявлення про роль контролінгу в системі управління підприємством та забезпечити комплексність отриманих результатів.

Теоретичною й методичною основою дослідження стали наукові концепції, моделі й розробки вітчизняних та зарубіжних учених у сфері контролінгу, а також аналітичні матеріали, що стосуються управління організаційно-економічною діяльністю підприємств.

Робота складається зі вступу, трьох розділів – теоретичного, аналітичного та рекомендаційного – кожен із яких містить три підрозділи; висновків, сформованих на основі проведеного дослідження; списку використаних джерел і додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність контролінгу, його концепції та ключові характеристики в управлінні підприємством

Управлінська практика останніх десятиліть цілком змінила уявлення про те, яким має бути сучасне підприємство та якою повинна бути система його внутрішнього управління. Умови функціонування господарських суб'єктів в Україні характеризуються постійною волатильністю, нерівномірністю економічних циклів, інтенсивністю конкуренції та технологічними зрушеннями, що відбуваються швидше, ніж встигають адаптуватися класичні механізми менеджменту.

У таких обставинах особливого значення набувають інструменти, здатні забезпечити гнучкість, аналітичну стійкість і передбачуваність рішень. Одним із таких інструментів став контролінг – концепція, що давно зарекомендувала себе у світовому бізнес-середовищі як фундамент управлінської узгодженості та інформаційної прозорості.

Сутність контролінгу полягає не у здійсненні перевірок чи нагляді у традиційному розумінні, а у створенні механізму, здатного забезпечити підприємство повним циклом управлінської підтримки: від збору даних до формування рекомендацій для керівництва. Тобто контролінг інтегрує в собі процеси планування, аналізу, бюджетування, інформаційного забезпечення, моніторингу, прогнозування та оцінювання результатів діяльності.

Головний принцип, який відрізняє сучасний контролінг від класичного контролю, полягає в тому, що контролінг орієнтований на майбутнє, тоді як контроль – переважно на минуле. Завдання контролінгу – попередити проблему, а не лише зафіксувати її; визначити відхилення не тоді, коли вони вже завдали збитків, а тоді, коли вони лише починають формуватися.

Поняття «контролінг» має багатошарову природу. Саме це стало причиною величезної кількості визначень у світовій науковій літературі. Німецька школа менеджменту зробила суттєвий внесок у концептуальне оформлення контролінгу як інтегрованої системи управління, у якій аналіз інформації поєднується з плануванням і контролюванням бізнес-процесів. Американська традиція, своєю чергою, наголошує на ролі контролінгу як інформаційного ресурсу для менеджерів різних рівнів.

Усе це створило ситуацію, коли у різних джерелах один і той самий термін може мати різний зміст – від «підтримки прийняття управлінських рішень» до «центру економічної координації». Суперечливість підходів зумовлена також перекладацькими відмінностями: англійське «control» не відповідає змісту німецького «Controlling», що стало причиною тривалих непорозумінь у пострадянських країнах.

Проте незалежно від інтерпретацій, усі сучасні визначення підкреслюють, що контролінг – це не контроль, а система, яка допомагає керувати.

Методологічна база контролінгу охоплює:

1. інформаційний компонент - створення єдиної бази даних для управлінських рішень;
2. аналітичний компонент - оцінка ефективності, виявлення відхилень, прогнозування ризиків;
3. методичний компонент - стандарти планування, бюджетування, обліку;
4. координаційний компонент - узгодження роботи підрозділів та їх ресурсного забезпечення;
5. стратегічний компонент - підтримка довгострокових рішень і розвиткових програм.

Контролінг забезпечує підприємству можливість діяти не «реактивно», а «проактивно» – отже, передбачати зміни, а не слідувати їм.

У таблиці 1.1 представлено порівняльний огляд тлумачень терміна «контролінг» у сучасній науковій літературі.

Таблиця 1.1 – Порівняльний огляд тлумачень терміна «контролінг» у сучасній науковій літературі

Автор	Визначення
Мельник Т. Р.	Контролінг розглядається як внутрішня система регуляції і підтримки менеджменту, яка поєднує методики планування, аналізу та обліку для узгодженого управління підприємством.
Мартинюк С. С.	Контролінг – це сервісна функція керівництва, що забезпечує менеджерів економічною і структурованою інформацією для оперативних і стратегічних рішень.
Мюллер Г.	Контролінг уявляється як методологія системного управління, що інтегрує контролювання, планування і діагностику результатів у єдиний цикл.
Міллер Д.	Контролінг – це концепція довгострокового регулювання діяльності, спрямована на забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.
Мозер К.	Контролінг трактується як механізм координації управлінських процесів, який підтримує баланс між стратегічними намірами та оперативною діяльністю.
Логвін Г. В.	Контролінг – це система, яка синтезує економічний аналіз, управлінський облік, прогнозування та контролювання, формуючи основу для обґрунтованих рішень.
Райнберг Ф.	Контролінг – це інформаційно-аналітична система, завдання якої полягає у підготовці, супроводженні та адаптації управлінських рішень у динамічному середовищі.
Кірш Г.	Контролінг визначається як інструмент підтримки управління, що забезпечує підприємству адаптивність через аналіз і координацію ключових процесів.

*Джерело:* сформовано на основі джерел 5, 17, 20, 34, 32, 40

На основі різноманітних підходів можна виділити кілька концептуальних груп тлумачень:

1. Контролінг як система управління результатами акцент на прибутковості, витратах, ефективності.
2. Контролінг як інформаційно-аналітичний центр підприємства – створення умов для швидкого доступу до даних.
3. Контролінг як функція координації – узгодження підрозділів та їх цілей.
4. Контролінг як методологія стратегічного розвитку – забезпечення довгострокового планування.
5. Контролінг як інфраструктура підтримки менеджменту – надання рекомендацій, варіантів рішень, сценаріїв.

Усі ці групи відображають різні сторони одного явища, яке є багатокомпонентним за своєю природою.

Багато непорозумінь у практиці українських підприємств пов'язані з тим, що контролінг нерідко сприймається як ускладнена форма контролю. Однак між цими категоріями існують принципові розбіжності:

- контроль фіксує, контролінг попереджає;
- контроль виявляє відхилення, контролінг пояснює їх причини;
- контроль працює з минулим, контролінг – із майбутнім;
- контроль карає за помилки, контролінг допомагає їх уникати;
- контроль виконується після події, контролінг працює постійно.

Отже, контролінг – це інструмент управління, а не інструмент нагляду.

Контролінг набуває особливого значення через такі причини:

- постійна зміна ринкових трендів;
- зростання ризиків, пов'язаних із зовнішнім середовищем;
- фрагментарність інформації на підприємствах;
- необхідність швидкого реагування на кризові коливання;
- потреба в достовірних даних для управління витратами;
- посилення конкуренції за ресурси.

Контролінг стає каталізатором змін, що дозволяє підприємству не просто виживати у нестабільних умовах, а й розвиватися на їх основі.

Елементна структура контролінгу та характер зв'язків між його компонентами представлена на рисунку 1.1.

Контролінг є центральним інтегруючим елементом сучасної системи управління. Його ключова відмінність від контролю – орієнтація на попередження, а не на фіксацію.

Контролінг забезпечує інформаційну прозорість, координацію та аналітичну керованість діяльності. Багатоваріантність визначень пояснюється широтою предмету, а не відсутністю єдиного підходу.

На українських підприємствах контролінг набуває особливої актуальності через нестабільність бізнес-середовища та потребу у швидких адаптаційних рішеннях.

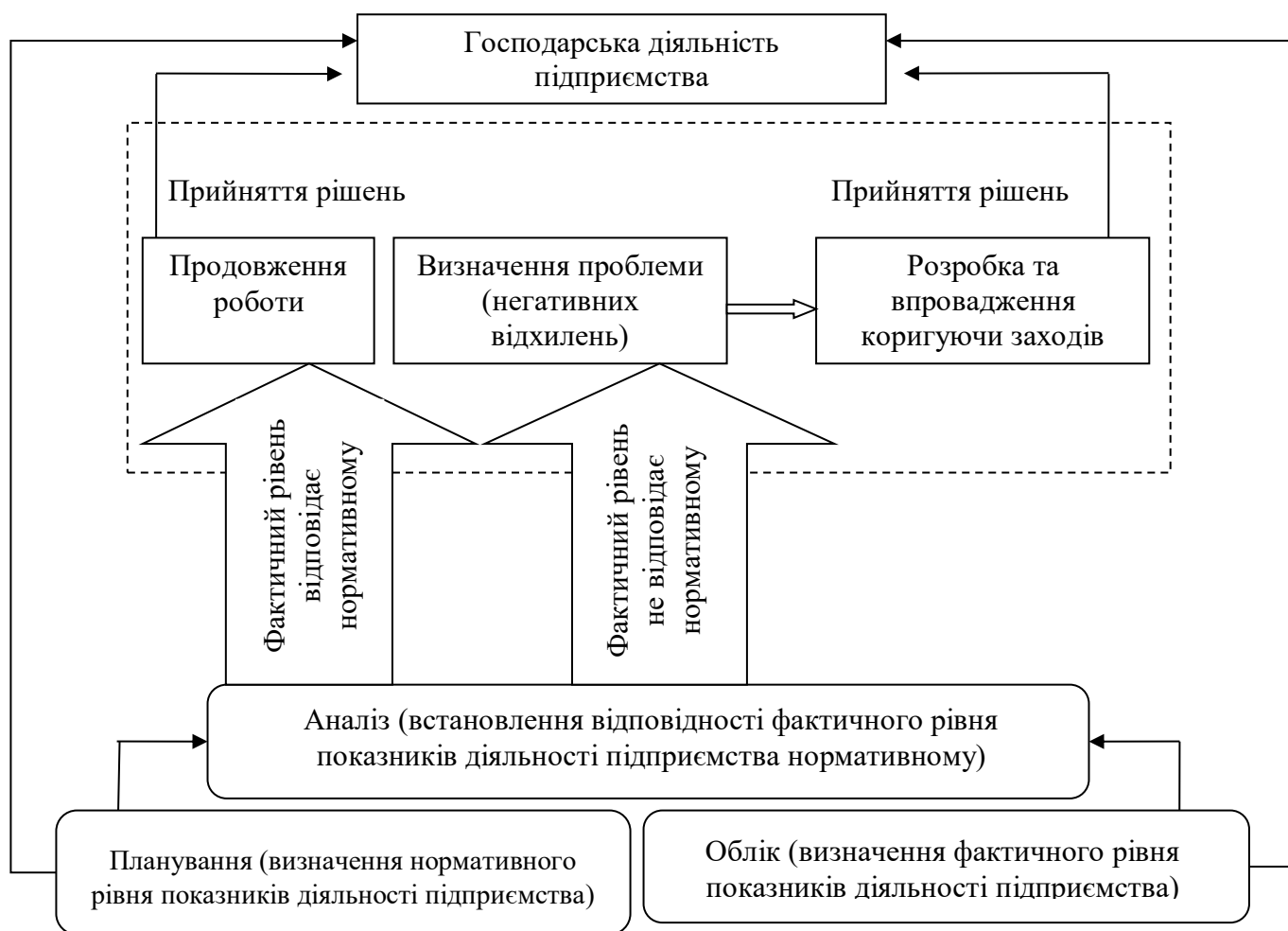


Рисунок 1.1 – Елементна структура контролінгу та характер зв'язків між його компонентами

*Джерело:* складено автором на основі джерел 4, 12, 36

Сучасні умови господарювання сформували ситуацію, коли підприємство може функціонувати стабільно лише за наявності довгостроково збалансованої та внутрішньо узгодженої системи управління.

Розрізнені рішення окремих підрозділів, неузгодженість показників, переважання короткострокових міркувань над стратегічними пріоритетами та відсутність системи раннього виявлення кризових відхилень призводять до втрати конкурентних позицій і фінансової стійкості. Саме тому контролінг дедалі частіше розглядається як ключова управлінська технологія, що приводить у відповідність оперативні дії підприємства та його стратегічні орієнтири.

Роль контролінгу у сучасній організації не обмежується контролем витрат чи підготовкою звітності – він формує простір, у якому дані перетворюються на інформацію, інформація – на знання, а знання – на рішення. У цьому сенсі контролінг є системою самоорганізації підприємства, спрямованою на забезпечення керованості навіть у складних та нестабільних умовах.

Контролінг виконує широке коло функцій, які охоплюють як стратегічний, так і оперативний рівні управління. У наукових працях різних авторів структура функцій контролінгу варіюється, однак їх зміст суттєво не змінюється: головна роль контролінгу – забезпечити керівництво підприємства необхідною інформацією, рекомендаціями та прогнозами для прийняття обґрунтованих рішень.

Нижче в таблиці 1.2, представлено функції та ключові завдання контролера в системі управління підприємством.

Таблиця 1.2 – Функції та ключові завдання контролера в системі управління підприємством

Функціональна сфера	Основні завдання контролера
1	2
Координація управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гармонізація тактичних і стратегічних планів;</li> <li>– узгодження інформаційних потоків між підрозділами;</li> <li>– вибудова зв'язку між ризик-менеджментом та бюджетуванням;</li> <li>– забезпечення багаторівневої погодженості локальних і корпоративних цілей.</li> </ul>
Стратегічне управління фінансами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– участь у формуванні стратегічної фінансової архітектури підприємства;</li> <li>– аналітичний супровід стратегічних ініціатив;</li> <li>– оцінка відповідності ресурсів стратегічним пріоритетам;</li> <li>– стратегічний аналіз напрямів розвитку та ринкових позицій.</li> </ul>
Бюджетування та планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення ключових об'єктів планування;</li> <li>– розробка методичної бази бюджетів;</li> <li>– контроль за дотриманням бюджетного циклу;</li> <li>– інтеграція методів таргет-костингу у планування витрат.</li> </ul>
Внутрішній контроль та управлінський облік	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення внутрішнього аналізу витрат і результатів;</li> <li>– ідентифікація відхилень між бюджетними та фактичними показниками;</li> <li>– підготовка звітів для керівництва;</li> <li>– контроль дотримання політик і процедур підприємства.</li> </ul>

1	2
Управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ідентифікація, аналіз і класифікація ризиків;</li> <li>– формування заходів мінімізації ризиків;</li> <li>– аналіз «вузьких місць»;</li> <li>– оцінювання фінансової стійкості та ліквідності.</li> </ul>
Методична та консультативна підтримка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка внутрішніх стандартів планування, аналізу й обліку;</li> <li>– консультування керівників з питань управлінських рішень;</li> <li>– розв’язання конфліктів інтересів між підрозділами;</li> <li>– методичний супровід впровадження систем управління.</li> </ul>

*Джерело:* сформовано на основі джерел 44, 52, 66

Контролінг має багатокомпонентний арсенал інструментів – від традиційних до інноваційних, які відповідають ситуаційним потребам підприємства. Інструменти контролінгу умовно поділяють на стратегічні та оперативні.

Стратегічні інструменти забезпечують:

- оцінку ринкових тенденцій;
- виявлення стратегічних розривів;
- аналіз конкурентного середовища;
- формування довгострокових планів і сценаріїв;
- визначення ключових факторів успіху;
- оцінку інвестицій.

Оперативні інструменти забезпечують:

- контроль витрат;
- план-факт аналіз;
- бюджетне контролювання;
- щоденний моніторинг фінансових показників;
- аналіз маржинального прибутку;
- оперативне регулювання бізнес-процесів.

Однак найважливіше – не окремий інструмент, а здатність контролера об’єднати їх у єдину систему, створивши логічно послідовний цикл підтримки рішень.

Контролінг є важливою ланкою системи управління підприємством, що забезпечує інтеграцію процесів планування, контролю, аналізу і прийняття рішень. Завдяки широкому інструментарію контролінг дозволяє підвищити керованість фінансовими, операційними та стратегічними процесами.

Контролінг функціонує як інформаційний центр підприємства, забезпечуючи повну прозорість та обґрунтованість управлінських рішень. Виконуючи функції координації, консалтингу та методичного забезпечення, контролінг створює основу для збалансованого розвитку підприємства.

Система контролінгу є критично важливою в умовах нестабільного економічного середовища, адже дозволяє передбачати ризики та формувати стійкі управлінські рішення. У перспективі контролінг трансформується з обліково-аналітичної підсистеми в інструмент стратегічного управління й конкурентного розвитку.

## 1.2. Комплекс інструментів контролінгу як основа аналітичної підтримки управлінських рішень

Сучасні економічні умови, в яких функціонують українські підприємства, вимагають постійного вдосконалення системи управління, зокрема її інформаційно-аналітичної складової. Внутрішні та зовнішні трансформації ринкового середовища стимулюють потребу в оперативних інструментах, здатних не лише оцінити поточний стан підприємства, але й забезпечити ефективне реагування на зміни, що виникають.

Попри те, що в Україні концепція контролінгу ще й досі не є універсальною практикою, інтерес до неї поступово зростає, особливо в умовах зростання конкурентного тиску, нестабільності економічної кон'юнктури та необхідності швидко адаптуватися до умов невизначеності. У вітчизняній практиці доволі поширене хибне твердження, що контролінг доцільно впроваджувати переважно на підприємствах, які перебувають на межі кризових станів або потребують термінової санації. Проте зміст контролінгу виключає таке вузьке трактування. Він

має застосовуватися не як захід «порятунку», а як систематичний інструмент забезпечення стабільності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Застосування інструментарію контролінгу дозволяє сформувати якісно нову систему діагностики фінансово-економічних процесів: виявляти потенційні загрози, аналізувати можливості зростання, визначати приховані резерви підвищення ефективності управління.

Контролінг як цілісна концепція включає дві ключові складові – стратегічний контролінг і оперативний контролінг, кожна з яких має власну мету, механізми реалізації та сферу застосування. Загальну логіку розподілу між цими складовими демонструє рисунок 1.2.

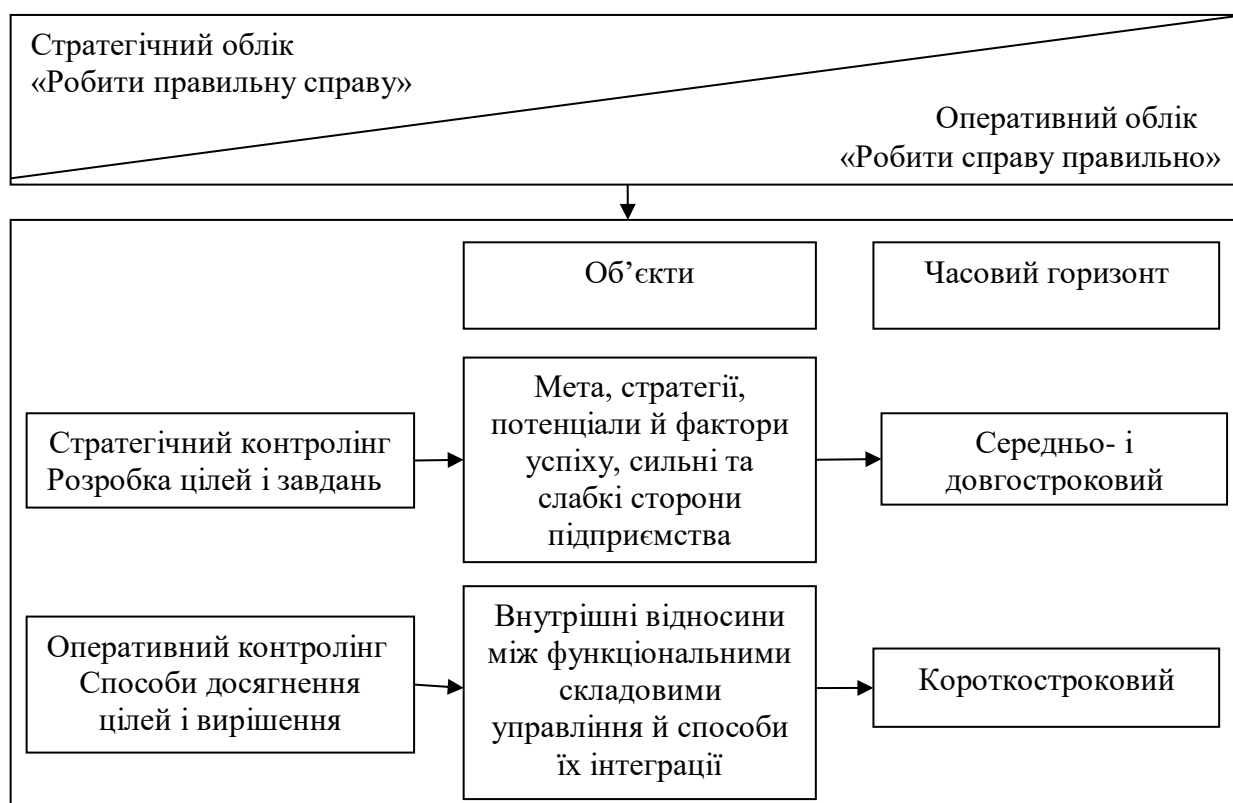


Рисунок 1.2 – Узагальнена схема відмежування стратегічного й оперативного контролінгу

*Джерело:* складено автором на основі джерел 14, 22, 46

Стратегічний контролінг спрямовується на довгострокові параметри розвитку організації, окреслюючи потенціал її формування в майбутньому. Це передусім оцінка ринкових тенденцій, визначення напрямів інноваційного розвитку, пошук можливостей для зміцнення конкурентних позицій, аналіз стратегічних ризиків і перспективних точок зростання.

Одним із ключових результатів стратегічного контролінгу є визначення «полів успіху» – тих ресурсів, компетенцій та умов, що забезпечуватимуть життєздатність підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Оперативний контролінг, у свою чергу, має прикладний характер та забезпечує підтримку щоденного управління. Його основний вектор – аналіз відхилень фактичних показників від планових, контроль рівня доходів, витрат, рентабельності, управління ліквідністю та фінансовими потоками.

На відміну від стратегічного, оперативний контролінг використовує детальніші, кількісно вимірювані параметри та забезпечує стабільність виконання короткострокових планів. Він робить структуру управління більш гнучкою, дозволяючи швидко реагувати на проблеми та коригувати діяльність у реальному часі.

Таким чином, стратегічний і оперативний контролінг не є взаємозамінними елементами – вони функціонують як взаємодоповнюючі підсистеми, що формують єдину логіку управлінських дій. Ефективність контролінгу значною мірою залежить від збалансованості цих елементів, їх поєднання в межах інтегрованої системи планування й аналізу. Стратегічні орієнтири задають рамки для прийняття оперативних рішень, а оперативні дані, у свою чергу, уточнюють, коригують і наповнюють реальним змістом стратегічні плани.

Практичне застосування контролінгу на підприємствах сьогодні дає можливість вирішувати низку проблем, що традиційно ускладнюють управління: від неефективного контролю дебіторської заборгованості до нераціонального розподілу фінансових ресурсів, від низького рівня планування витрат до неправильного визначення рентабельності окремих структурних підрозділів. Саме інструменти контролінгу дозволяють гармонізувати та інтегрувати інформаційні

потоки, забезпечити узгодженість управлінських рішень і підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

Розмежування спеціалізованих інструментів контролінгу зумовлено їх функціональним призначенням. Частина інструментарію орієнтується на стратегічні оцінки зовнішнього середовища, інша – на вимірювання ефективності окремих господарських операцій.

Узагальнена характеристика найбільш типових інструментів стратегічного та оперативного контролінгу відображена у таблиці 1.3. Вона дозволяє побачити відмінності між цими видами контролінгу за такими параметрами, як цілі, завдання, методи, результати, інформаційна база.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика основних складових стратегічного та оперативного контролінгу

Фази контролінгу	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг	Фінансово-короткостроковий аспект
Цільова спрямованість	Формування довгострокової конкурентної переваги	Оптимізація поточних результатів діяльності	Забезпечення стійкої платоспроможності
Основні завдання	1. Вивчення поведінки ринку і споживачів 2. Визначення перспективних напрямів розвитку 3. Пошук конкурентних переваг 4. Дослідження джерел довгострокового успіху	1. Управління витратами 2. Контроль доходів і прибутку 3. Оцінка ефективності операційних процесів 4. Планування потреб у ресурсах	1. Контроль ліквідності 2. Планування грошових потоків 3. Формування оптимальної структури капіталу
Аналітична база	Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	Порівняльний аналіз «план-факт»	Фінансові плани, бюджети, Z-моделі
Методичний інструментарій	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз ринкових трендів, стратегічне картування, оцінка життєвого циклу продукту, стратегічні «розриви»	Маржинальний аналіз, калькуляція витрат, аналіз собівартості, точка беззбитковості, проектні розрахунки	Аналіз ліквідності, управління грошовими потоками, короткострокові фінансові моделі
Кінцевий результат	Розроблення стратегічного плану розвитку підприємства	Формування операційного бюджету та звітності	Балансове планування і план прибутків і збитків

*Джерело:* сформовано на основі джерел 17, 25, 44

Важливо відзначити, що більшість інструментів контролінгу мають комплексний характер. Незважаючи на те, що певні методики застосовуються переважно у стратегічному або оперативному контролінгу, багато з них виконують універсальну функцію: їх результати використовуються на всіх етапах управлінського циклу.

SWOT-аналіз застосовується не лише для визначення стратегічних орієнтирів, але й для з'ясування причин відхилень у поточній діяльності; маржинальний аналіз використовується як для оперативного контролю витрат, так і для стратегічного визначення прибуткових сегментів ринку.

Продовжуючи аналіз інструментарію контролінгу, варто наголосити, що його застосування у практиці підприємства спрямоване не лише на виявлення дисфункцій у поточній діяльності, але й на формування повноцінної системи прогнозування, контролю ризиків та узгодження управлінських рішень.

Одним із ключових завдань фінансового та управлінського контролінгу є забезпечення прозорості грошових потоків, а також формування такої структури витрат і доходів, яка б сприяла не тільки короткостроковій стабільності, але й збереженню перспективних можливостей розвитку.

Досвід провідних європейських і світових компаній доводить, що ефективність контролінгу значною мірою залежить від узгодженості та взаємопроникнення методів стратегічного та оперативного аналізу. Підприємства, які успішно інтегрували ці інструменти у власну систему управління, демонструють вищі показники фінансової результативності, ефективніші бізнес-процеси та більшу стійкість до зовнішніх потрясінь. Такий результат зумовлений тим, що контролінг забезпечує комплексний підхід до оцінки діяльності, поєднуючи планування, аналіз і контроль в єдину інформаційно-аналітичну систему.

Разом з тим, практична реалізація контролінгу потребує чіткої класифікації інструментів, що використовуються для вирішення різних завдань. Кожен метод має власну сферу застосування, рівень деталізації, вимоги до даних та очікувані результати. Систематизація таких інструментів, яка узагальнює їх групи за

призначенням та функціями, наведена у таблиці 1.4. Наведена класифікація дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язок різних інструментів у межах єдиної системи контролінгу, а також визначити напрями вдосконалення управлінських процесів на підприємстві.

Таблиця 1.4 – Класифікація основних інструментів контролінгу за їх функціональним призначенням (оновлено й інтерпретовано)

Класифікаційна ознака	Підсистема	Види інструментів
За напрямами контролінгу	Стратегічний контролінг	Методології діагностики зовнішнього середовища: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, портфельні матриці, оцінка життєвого циклу продукту, функціонально-вартісний аналіз, аналіз стратегічних позицій, експертні методи
	Оперативний контролінг	Нефінансові інструменти: система KPI, прогнозування, планові розрахунки, стандартизація; Фінансові інструменти: маржинальний аналіз, точка беззбитковості, калькуляція витрат, аналіз рентабельності
За підсистемами управління	Облік і аудит	Управлінський облік, аналіз витрат, проектна калькуляція, облік витрат за центрами відповідальності
	Планування	Бенчмаркінг, ABC-аналіз, сценарний аналіз, аналіз конкурентних переваг, маржинальне планування, оцінка інвестицій
	Моніторинг	Системи раннього попередження, аналітичні панелі, контроль якісних параметрів
	Контроль	Порівняння фактичних і планових показників, аналіз центрів відповідальності, контроль ефективності капіталу

*Джерело:* сформовано на основі джерел 17, 25, 44

Незважаючи на широку представленість різноманітних методик, перелік інструментів контролінгу, які активно використовуються на українських підприємствах, залишається обмеженим. Це пояснюється насамперед недостатнім рівнем цифровізації, бракованою культурою управлінського обліку та низькою інтеграцією аналітичних систем. У зв'язку з цим набуває значення характеристика найбільш поширених методів контролінгу, що застосовуються як у міжнародній, так і в українській практиці. Сучасні технологічні та методичні інструменти наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Сучасні методи контролінгу, що застосовуються у міжнародній та вітчизняній практиці

Метод	Стислий опис методики
Balanced Scorecard (BSC)	Інструмент інтегрованого управління, що поєднує стратегічні цілі з вимірюваними показниками. Враховує фінансові, процесні, клієнтські та інноваційні аспекти діяльності підприємства.
Activity-Based Costing (ABC)	Метод розподілу непрямих витрат на основі реальних драйверів їх виникнення. Покращує точність визначення собівартості та рентабельності продуктів.
Theory of Constraints (TOC)	Концепція, що спрямована на виявлення «вузьких місць» виробничої системи та максимізацію пропускну здатності підприємства.
Six Sigma	Стандартизована система управління якістю, що дозволяє мінімізувати рівень дефектності та забезпечує майже ідеальну якість операцій.
Strategy Maps	Графічний інструмент стратегічного відображення, який показує взаємозв'язки між цілями різних рівнів та забезпечує доступність стратегії для всіх працівників.
Open Book Management	Модель управління, що передбачає відкритість фінансової інформації для працівників, сприяючи підвищенню відповідальності та мотивації персоналу.
Swarm Intelligence	Методика, що імітує колективну поведінку біологічних систем — використовується для оптимізації управлінських процесів та децентралізації рішень.
MRP / MRP-II / ERP	Інтегровані системи планування ресурсів: від контролю запасів до повного управління матеріальними, інформаційними й фінансовими потоками підприємства.
Orgware, Workflow, CSRP	Методи реінжинірингу та цифрового моделювання бізнес-процесів для оптимізації операцій та підвищення ефективності.
GAP-аналіз	Порівняння бажаних стратегічних параметрів із реальними можливостями підприємства з метою виявлення структурних «розривів».
Портфельні методи (BCG, McKinsey, Shell)	Оцінюють доцільність інвестицій у різні товарні групи, визначають пріоритети розвитку.
CVP-аналіз	Дослідження взаємозв'язку між витратами, обсягом виробництва і прибутком з метою визначення точки беззбитковості.
ABC-, XYZ-аналіз	Методи оцінки структури витрат і запасів для оптимізації логістичних та фінансових рішень.

*Джерело:* сформовано на основі джерел 7, 13, 66

Інструменти, наведені в таблиці 1.5, дають змогу суттєво розширити можливості функціонування системи контролінгу, забезпечуючи прозорість управлінських рішень і більш точне прогнозування результатів діяльності. Їх перевага полягає в тому, що вони охоплюють як фінансові, так і нефінансові аспекти функціонування підприємства, що дозволяє формувати інтегровану систему управління.

Належним чином сформований інструментарій контролінгу стає важливим елементом забезпечення стабільності підприємства. Він дає змогу не тільки контролювати виконання планових показників, а й формувати своєчасні сигнали про появу ризиків, забезпечувати випереджувальні дії менеджменту, підвищувати ефективність використання ресурсів та узгодженість управлінських рішень. Особливо цінним є те, що інструментарій контролінгу дозволяє сформувати структуру цілей підприємства, яка узгоджена з його фінансовими можливостями, стратегічними орієнтирами й ринковими умовами.

Підсумовуючи, слід підкреслити, що інструменти контролінгу становлять базис системи управління, яка забезпечує підприємству не лише можливість оперативно реагувати на зміни, а й формувати довгостроковий потенціал сталого розвитку. Правильне поєднання стратегічних та оперативних інструментів стає передумовою підвищення рентабельності, конкурентоспроможності та фінансової стабільності, що перетворює контролінг на один із найважливіших елементів внутрішнього економічного механізму сучасного підприємства.

### 1.3. Методичні підходи до формування та реалізації механізму впровадження контролінгу

Ефективна система контролінгу є важливим інструментом адаптації підприємства до мінливих умов ринкового середовища. Підприємства, що працюють у динамічних умовах сучасної економіки, стикаються з нагальною потребою підвищення точності прогнозування, скорочення інформаційних розривів та забезпечення оперативного реагування на зовнішні й внутрішні виклики. Саме в таких умовах зростає роль контролінгу як системи, що здатна узгоджувати, координувати та підтримувати ключові управлінські процеси на підприємстві.

Функціональна сутність контролінгу полягає у створенні єдиного інформаційного простору, в рамках якого відбувається інтеграція елементів планування, аналізу, обліку, контролю та управління ризиками. Механізм

впровадження контролінгу необхідно розглядати як цілеспрямовану діяльність, спрямовану на формування внутрішніх процедур і правил, що дозволяють підвищити якість прийняття рішень та мінімізувати невинуваті управлінські помилки.

У процесі прийняття рішень підприємства досить часто стикаються із суперечностями: стратегічні плани не узгоджуються з оперативними діями; обрані механізми фінансування не відповідають реальним можливостям; інвестиційні проекти не враховують ризиковий складник; облік та планування функціонують відокремлено, що створює значні інформаційні прогалини.

У таких випадках контролінг виступає важливим засобом ліквідації невідповідностей, оскільки його механізм включає не лише контрольні процедури, а й комплекс заходів із узгодження, обґрунтування та організаційного супроводу управлінських рішень.

Потреба у впровадженні контролінгу особливо актуалізується за умов:

- нестабільності ринкових параметрів, коли підприємство опиняється під впливом непередбачуваних змін середовища та потребує швидкого коригування планів;
- погіршення ліквідності, зниження платоспроможності чи рентабельності, що ускладнює можливість реалізації стратегічних і поточних завдань;
- ускладнення організаційної структури, зростання кількості підрозділів, центрів відповідальності, внутрішніх зв'язків;
- збільшення вимог до економічної інформації та аналітики, необхідної для прийняття якісних управлінських рішень;
- зростання ризиків і ймовірності кризових явищ, що потребує не лише реагування, а й превентивних дій;
- формування нових напрямів діяльності, проєктів та стратегій, які потребують узгодження та системної підтримки.

Усі ці фактори формують потребу підприємства у створенні спеціалізованої системи контролінгу, яка забезпечує не лише дієвий контроль показників, але й гарантує високу якість координації управлінських процесів.

Одним з найбільш логічних та практичних підходів до впровадження контролінгу, особливо на підприємствах з обмеженими ресурсами, є етапне формування інформаційної структури. У цьому випадку система контролінгу не створюється одночасно, а впроваджується поступово: від аналізу вихідного стану підприємства до формування інструментів прогнозування та моніторингу. Перевага такого методу полягає в тому, що кожен новий елемент системи має бути ретельно перевірений, оцінений і доповнений на основі реальної практики підприємства.

У контексті фінансового управління алгоритм впровадження контролінгу доцільно представляти через низку послідовних етапів, що охоплюють всі основні складові планування, контролю та аналізу. Узагальнена логіка впровадження контролінгу фінансового плану подана на рисунку 1.3.

Зміст кожного етапу механізму впровадження контролінгу можна охарактеризувати так:

1. Формування об'єкта контролінгу. На першому етапі визначаються ключові параметри управління, що підлягають контролю: бюджети, фінансові плани, операційні витрати, інвестиційні програми тощо. Формулюються основні вимоги до об'єкта контролю і встановлюються цільові орієнтири.

2. Визначення сфери та видів контролінгу. На цьому етапі підприємство вирішує, який саме контролінг впроваджується: стратегічний, оперативний чи їх поєднання. Також визначаються функціональні межі контролінгу та рівні управління, які він охоплюватиме.

3. Встановлення системи цільових показників. Підприємство розробляє систему КРІ, обсягів і параметрів, що підлягають контролю. Показники повинні бути вимірюваними, релевантними і такими, що дозволяють оцінювати відхилення та результати.

4. Розроблення стандартів контролю. Цей етап передбачає створення норм і нормативів, які визначають допустимі відхилення, методи їх оцінки та процедури реагування. Фактично стандарти формують «правила гри» в системі контролінгу.

5. Організація системи моніторингу. Фінальним кроком є побудова системи регулярного спостереження, збору та аналізу інформації. Створюються канали комунікації, визначаються періодичність звітності, відповідальні особи та структура звітів.



Рисунок 1.3 – Етапи формування системи контролінгу фінансового плану підприємства

*Джерело:* складено автором на основі джерел 4, 55

Успішність функціонування контролінгу значною мірою залежить від наявності на підприємстві спеціального структурного підрозділу або групи, що забезпечує реалізацію контролінгових функцій. Відтак на багатьох підприємствах виникає необхідність створення служби контролінгу, основною метою якої є підтримка процесу прийняття управлінських рішень на основі достовірної, актуальної та систематизованої інформації.

Належна організація служби контролінгу передбачає дотримання певних принципів, серед яких ключовими є:

1. Незалежність – підрозділ контролінгу не повинен підпорядковуватися тим структурам, діяльність яких він оцінює.
2. Професійність – проведення перевірок, аналізу та підготовки рекомендацій здійснюється висококваліфікованими спеціалістами.
3. Об'єктивність і неупередженість – результати аналізу мають бути максимально точними, документально підтвердженими й обґрунтованими.

Виходячи з висновків внутрішнього аналізу, служба контролінгу формує аудиторські висновки, рекомендації, пропозиції щодо вдосконалення діяльності, виявлення резервів та запобігання порушенням. Особлива увага приділяється організаційним причинам, що створюють передумови для помилок або зловживань.

Ефективне функціонування служби контролінгу потребує чіткого регламентування її повноважень, відповідальності та внутрішніх процедур. Одним із ключових завдань є формування структури взаємодії з іншими підрозділами підприємства.

Адже саме контрольні та аналітичні підрозділи стають основним центром збору інформації, що надходить від бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічної служби, виробничих та логістичних підрозділів. Будь-які прогалини у комунікації призводять до неповної або спотвореної інформації, що знижує якість ухвалених рішень.

У процесі впровадження системи контролінгу особливу увагу слід приділяти питанням інформаційного забезпечення. Ця складова включає визначення переліку

джерел даних, параметрів звітності, каналів передачі інформації та графіків формування звітів. Інформація має бути:

- узгодженою – однакові показники мають однакову методику розрахунку;
- доступною – різні рівні управління отримують релевантні дані;
- своєчасною – затримка інформації зменшує її корисність;
- достовірною – дані мають бути перевірені та підтвердженими;
- конфіденційною – доступ до стратегічної інформації обмежується.

Для виконання цих функцій підприємство зазвичай впроваджує спеціалізовані інформаційні системи: ERP-платформи, системи бюджетування, управлінського обліку та BI-аналітики. Вони забезпечують автоматизований збір даних, зменшують кількість помилок і дозволяють формувати складні звіти за лічені хвилини. У сучасній практиці контролінгу цифровізація інформаційних потоків стає не просто бажаною, а обов'язковою умовою конкурентоспроможності.

Окремим етапом механізму впровадження контролінгу є визначення методичного підґрунтя. Сюди належать внутрішні стандарти підприємства, регламенти, положення, методики, які визначають, яким чином організація оцінює витрати, доходи, інвестиції, ризики та відхилення від планів. Методична база повинна бути узгоджена з чинними законодавчими нормами, але водночас адаптована до особливостей конкретного підприємства. Занадто формалізована методика робить систему негнучкою, а занадто загальна – неефективною. Оптимальним є поєднання єдиних стандартів з можливістю їх розширення й деталізації.

Важливим елементом механізму впровадження контролінгу є визначення повноважень і відповідальності центру контролінгу. Практика показує, що ефективна служба контролінгу виконує не лише функцію спостереження і перевірки, але й активно впливає на управлінські рішення, виступаючи консультантом керівництва. Спеціалісти контролінгу мають право:

- ініціювати аналіз та перевірки окремих ділянок діяльності;
- вимагати від структурних підрозділів необхідні дані;

- готувати прогнози, аналітичні висновки, рекомендації;
- брати участь у формуванні бюджетів і стратегічних планів;
- контролювати впровадження рекомендацій та рішень;
- оцінювати ефективність управлінських проєктів.

Наявність повноважень забезпечує можливість реального, а не формального впливу служби контролінгу на процеси управління. Водночас правильний розподіл відповідальності запобігає конфліктам інтересів і дублюванню функцій.

Ще одним важливим компонентом механізму впровадження контролінгу є організація системи зворотного зв'язку. Усі рекомендації, аналітичні звіти та результати аналізу мають передаватися відповідальним керівникам із визначенням конкретних дій, термінів виконання та очікуваного ефекту. Рішення не повинні залишатися без контролю: кожне завдання має бути зареєстроване, вказана відповідальна особа та строки виконання. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність процесу управління й створює умови для підвищення результативності діяльності.

Механізм впровадження контролінгу передбачає також формування системи мотивації, яка стимулюватиме працівників дотримуватися визначених стандартів, своєчасно подавати інформацію та виконувати планові показники. Оптимальною вважається змішана система мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Вона може включати:

- преміювання за виконання або перевиконання планових показників;
- доплати за участь у розробленні управлінських рекомендацій;
- впровадження індивідуальних та групових КРІ;
- можливості підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання;
- внутрішні рейтинги та система оцінки ефективності персоналу.

Наявність мотивації сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до контролінгу та розумінню, що контроль – це не покарання, а важливий елемент професійного управління.

Для того щоб система контролінгу працювала безперебійно, важливо реалізувати постійний моніторинг її ефективності. Це включає оцінку швидкості

реагування на відхилення, точності прогнозів, рівня виконання рекомендацій та загального впливу контролінгу на фінансовий результат підприємства. У разі потреби система доповнюється новими інструментами, підвищується рівень цифровізації, оновлюються підходи до аналізу. Контролінг є динамічним механізмом, який розвивається разом із підприємством.

Підсумовуючи, варто зазначити, що впровадження системи контролінгу – це не одноразовий проєкт, а комплексний процес, який охоплює організаційні, методичні, аналітичні та інформаційні аспекти. Від того, наскільки якісно налаштовані взаємозв'язки між цими елементами, залежить ефективність управління підприємством у цілому. Контролінг не лише фіксує відхилення, але й виступає інструментом раннього попередження, координатором процесів, генератором рішень та основою для побудови стратегічної моделі розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ІРИС» У 2023-2025 РР.

#### 2.1. Оцінка джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів підприємства

Фінансові ресурси є основою функціонування та розвитку будь-якого підприємства, адже саме вони забезпечують безперервність виробничого процесу, можливість реалізації інвестиційних проєктів, покриття поточних витрат і створення прибутку. Для підприємства видавничо-поліграфічної галузі, що працює у конкурентному середовищі з високим рівнем технологічної мінливості, ефективне формування та використання фінансових ресурсів є ключовим чинником стабільності та зростання.

ТОВ «Видавництво «Ірис» - це середнє за масштабами підприємство з приватною формою власності, що спеціалізується на підготовці, друку та реалізації книжкової продукції. Компанія активно розвиває напрям електронних видань, співпрацює з навчальними закладами, культурними фондами та державними програмами популяризації читання. У 2023-2025 роках підприємство здійснювало активну модернізацію виробничих потужностей, одночасно зміцнюючи свою фінансову базу.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок власного капіталу, прибутку, амортизаційних відрахувань, а також залучених і позикових коштів. Рівень оптимальності цієї структури безпосередньо впливає на ліквідність, стійкість і здатність до самофінансування.

Аналіз структури джерел фінансування дозволяє визначити, які саме ресурси є домінуючими, наскільки ефективно вони використовуються, та виявити напрямки вдосконалення фінансової політики.

У таблиці 2.1 представлено основні дані про підприємство ТОВ «Видавництво «Ірис».

Таблиця 2.1 – Основні дані про підприємство ТОВ «Видавництво «Ірис»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Видавництво «Ірис»
Форма власності	Приватна
Галузь	Видавничо-поліграфічна
Основний вид діяльності	Підготовка, друк і реалізація друкованої та електронної літератури
Організаційна структура	Лінійно-функціональна
Місцезнаходження	м. Харків, Україна
Середньооблікова кількість працівників	78 осіб
Основні контрагенти	постачальники паперу, друкарські фабрики, мережеві книгарні, освітні установи
Рік заснування	2015
Юридичний статус	Суб'єкт малого та середнього бізнесу (SME)

*Джерело:* складено автором

Як видно з таблиці 2.1, підприємство має чітко визначену структуру, оптимальну для середньої організації з комбінованим видом діяльності. Видавництво поєднує класичний офсетний друк із сучасними цифровими технологіями, що дозволяє оперативного реагувати на зміну попиту та гнучко розподіляти ресурси. Саме тому аналіз структури джерел фінансування є необхідним для оцінки його потенціалу до подальшого зростання.

Основним завданням аналізу є визначення співвідношення між власними, залученими та позиковими коштами, оцінка динаміки їх зміни та ефективності використання. У таблиці 2.2 наведено динаміку структури пасивів ТОВ «Видавництво «Ірис» за 2023-2025 рр.

Як показують дані таблиці 2.2, у структурі джерел фінансування домінують поточні зобов'язання, проте спостерігається стійка позитивна тенденція до зростання частки власного капіталу.

За три роки питома вага власних коштів зросла на 2,9 відсоткові пункти, що свідчить про поступове зменшення залежності від кредиторів. Це відбувається за рахунок приросту нерозподіленого прибутку, який є головним джерелом самофінансування підприємства.

Таблиця 2.2 – Структура джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 рр.

Показник	Джерело	2023 рік	Частка, %	2024 рік	Частка, %	2025 рік	Частка, %	Відхилення, (2025 /2023)
Власний капітал	р. 1495	1 495	8,7	1 724	9,6	2 029	11,6	+2,9
Статутний капітал	р. 1400	24	0,1	24	0,1	24	0,1	0
Резервний капітал	р.1410	–	–	50	0,3	80	0,5	+0,5
Нерозподілений прибуток	р. 1420	1 471	8,6	1 650	9,2	1 925	11,0	+2,4
Поточні зобов'язання	р. 1695	15 733	91,3	16 214	90,4	15 483	88,4	-2,9
Усього пасивів	р. 1900	17 228	100	17 938	100	17 512	100	–

*Джерело:* складено автором

Позитивним сигналом є формування резервного капіталу, який у 2025 році становить 80 тис. грн. Це означає, що підприємство дотримується принципів фінансової безпеки, створюючи резерв для покриття можливих збитків у майбутньому.

Аналізуючи структуру пасивів, важливо врахувати не лише співвідношення власних і позикових коштів, а й якість залученого капіталу. У випадку ТОВ «Видавництво «Ірис» позикові зобов'язання представлені переважно короткостроковою кредиторською заборгованістю – розрахунками з постачальниками, бюджетом та працівниками. Підприємство не використовує довгострокових кредитів, що зменшує ризик перевантаження відсотковими платежами.

Водночас такий підхід має і зворотний бік - обмежує можливість швидкого нарощення інвестиційного потенціалу. З цієї причини у майбутньому доцільно розглянути помірне залучення довгострокових кредитів, спрямованих на оновлення обладнання або впровадження енергозберігаючих технологій.

Аналіз активів підприємства показує, як саме розподіляються залучені ресурси. У таблиці 2.3 представлено структуру активів ТОВ «Видавництво «Ірис» за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.3 – Структура активів ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Стаття активу	Джерело	2023 рік	Частка, %	2024 рік	Частка, %	2025 рік	Частка, %	Відхилення, п.п.
Необоротні активи	р.1095	786	4,6	865	4,8	1 012	5,8	+1,2
Основні засоби	р. (1005+ 1010+ 1090)	388	2,2	458	2,6	512	2,9	+0,7
Нематеріальні активи	р.1000	26	0,2	35	0,2	41	0,3	+0,1
Відстрочені податкові активи	р. (1030 +1035)	372	2,2	372	2,0	459	2,6	+0,4
Оборотні активи	р.1195	16 442	95,4	17 073	95,2	16 500	94,2	-1,2
Запаси	р. 1100	8 882	51,6	8 965	50,0	9 150	52,3	+0,7
Дебіторська заборгованість	р. 1125 +1130 +1155	6 894	40,0	7 200	40,1	6 970	39,8	-0,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	р.1165	278	1,6	340	1,9	380	2,2	+0,6
Інші оборотні активи	р.1190	15	0,1	20	0,1	20	0,1	0
Баланс	р.1300	17 228	100	17 938	100	17 512	100	-

*Джерело:* складено автором

У структурі активів переважають оборотні активи (94-95 %), що свідчить про високу мобільність ресурсів. Така структура є типовою для підприємств із коротким виробничим циклом. Питома вага запасів коливається в межах 50-52 %, що пов'язано з особливостями видавничої діяльності - необхідністю підтримання запасів паперу, фарб, палітурних матеріалів та готової продукції на складах.

Зростання необоротних активів на 29% за три роки пояснюється інвестиціями у модернізацію обладнання, придбання нових друкарських машин і комп'ютерної техніки. Це є позитивною тенденцією, адже свідчить про оновлення основних фондів і підвищення технологічної конкурентоспроможності.

Детальне вивчення динаміки активів ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках показує, що підприємство перебуває на стадії стабільного органічного зростання. Незважаючи на складні економічні умови, відбулося помірне нарощення загальної вартості активів на 284 тис. грн (1,6 %).

Це зростання не є вибуховим, але воно свідчить про раціональну політику розподілу капіталу, коли пріоритет надається інвестиціям у модернізацію виробничих потужностей та підвищення ефективності, а не в надлишкове накопичення запасів.

Оборотні активи, як уже зазначалось, займають переважну частку балансу - понад 94 %. Такий рівень мобільності дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни попиту й уникати фінансових затримок у розрахунках. Водночас, надмірна частка оборотних активів (особливо запасів) може свідчити про неефективне використання обігових коштів або проблеми з реалізацією продукції.

У 2025 році підприємство збільшило обсяг запасів на 268 тис. грн, що, на перший погляд, може виглядати як накопичення нереалізованої продукції. Проте глибший аналіз показує, що зростання запасів відбулося через розширення виробничої програми та укладання нових довгострокових контрактів із навчальними закладами. Отже, така тенденція є стратегічно обґрунтованою.

Аналізуючи активи, важливо враховувати співвідношення між необоротними та оборотними компонентами, яке визначає рівень капіталізації підприємства. У 2023 році частка необоротних активів становила 4,6 %, а у 2025 році зросла до 5,8 %. Це свідчить про поступове інвестування в основні засоби та нематеріальні ресурси, тобто підприємство переходить від утримувальної до інноваційно-розвивальної моделі функціонування.

Таке співвідношення є типовим для компаній, що функціонують у сфері послуг, де ключову роль відіграють оборотні ресурси. Проте навіть незначне

збільшення частки необоротних активів означає нарощення виробничого потенціалу, що дає змогу підвищити майбутню прибутковість.

Крім того, помітно збільшилися відстрочені податкові активи, що свідчить про покращення облікової політики та більш гнучке використання податкових інструментів. Зокрема, це пов'язано з активним використанням механізму перенесення збитків минулих періодів на майбутні.

Фінансові ресурси підприємства формуються з двох основних джерел - власного та залученого капіталу. Власний капітал забезпечує незалежність і фінансову стабільність, а позиковий - підвищує рентабельність за рахунок фінансового важеля, але водночас збільшує ризик неплатоспроможності.

У 2023-2025 роках ТОВ «Видавництво «Ірис» послідовно дотримувалося політики низької кредитної залежності. Власний капітал зріс на 534 тис. грн (+35,7 %), тоді як позиковий зменшився на 250 тис. грн (-1,6 %). Така динаміка підтверджує переорієнтацію компанії на самофінансування та реінвестування прибутку.

Водночас структура джерел фінансування залишається злегка дисбалансованою - частка власного капіталу у 2025 році становить 11,6 %, що є нижчим за бажаний рівень (20-25 %). Це означає, що в довгостроковій перспективі підприємству варто зміцнювати капіталізацію за рахунок додаткових внесків власників або спрямування більшої частини прибутку до резервного фонду.

Зростання власного капіталу у 2023-2025 роках відбулося під впливом трьох основних факторів:

1. Збільшення чистого прибутку - головне джерело приросту капіталу (близько 82 % приросту).
2. Формування резервного капіталу - започатковано у 2024 році, що зміцнило внутрішню фінансову безпеку підприємства.
3. Відсутність розподілу прибутку у вигляді дивідендів, що дозволило спрямувати кошти на самофінансування розвитку.

Такий підхід є виваженим для середнього бізнесу, оскільки забезпечує стабільність і мінімізує ризики дефіциту оборотних коштів.

Високий рівень ліквідності активів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку. У 2025 році співвідношення дебіторської заборгованості до короткострокових зобов'язань становило 0,45, що свідчить про ефективну політику управління розрахунками з клієнтами. Більшість дебіторів належать до постійних партнерів, тому прострочена заборгованість має незначний обсяг - менше 3 % від загальної.

Платіжна дисципліна підприємства оцінюється як висока: за період 2023-2025 рр. не було зафіксовано жодного випадку судових позовів щодо непогашених боргів. Це підтверджує надійність підприємства у ділових стосунках і позитивно впливає на його репутацію.

Для забезпечення фінансової рівноваги важливо, щоб структура активів узгоджувалася зі структурою пасивів. Порівняльний аналіз свідчить, що в ТОВ «Видавництво «Ірис» спостерігається така тенденція:

1. необоротні активи повністю покриваються власним капіталом;
2. оборотні активи - переважно короткостроковими зобов'язаннями;
3. рівень покриття запасів власними джерелами зріс із 1,65 до 1,84.

Це означає, що структура балансу є збалансованою і відповідає умовам фінансової стійкості.

Фінансові ресурси оцінюються не лише за обсягом, а й за ефективністю їх застосування.

У 2023-2025 роках ТОВ «Видавництво «Ірис» збільшувало фінансову віддачу активів, що підтверджують такі співвідношення:

1. Питома віддача активів (виручка/активи) зросла з 1,63 до 1,91;
2. Віддача власного капіталу (прибуток/власний капітал) - з 1,28 до 1,34;
3. Віддача запасів (виручка/запаси) - з 3,15 до 3,65.

Ці показники доводять, що підприємство ефективно використовує наявні ресурси для створення вартості. Підвищення фінансової віддачі свідчить про зростання продуктивності капіталу.

Управління грошовими потоками є однією з найважливіших складових фінансової політики підприємства. Протягом 2023-2025 років ТОВ «Видавництво

«Ірис» дотримувалося політики балансування операційних і інвестиційних потоків. Вхідні грошові потоки формувалися переважно з реалізації продукції (понад 85 %), тоді як вихідні - із витрат на оплату праці, матеріалів та податкових платежів.

Сальдо операційного потоку залишалось позитивним у всі роки дослідження, що свідчить про самодостатність операційної діяльності. У 2025 році частина прибутку була спрямована на придбання нових поліграфічних машин і модернізацію серверного обладнання для обробки електронних макетів, що дозволило підвищити продуктивність праці на 7 %.

Результати аналізу структури джерел і напрямів використання фінансових ресурсів свідчать, що ТОВ «Видавництво «Ірис» має ефективну систему управління капіталом, однак потребує подальшого зміцнення фінансової бази для інноваційного розвитку.

Рекомендовано:

1. підвищити капіталізацію шляхом збільшення статутного капіталу або реінвестування прибутку;
2. оптимізувати структуру оборотних активів, скоротивши частку запасів до 45-47 % за рахунок прискорення обігу;
3. упровадити бюджетно-контролінгову систему для постійного моніторингу руху фінансових ресурсів;
4. розглянути залучення цільових інвестицій на умовах пільгового кредитування або грантів у сфері культурних проєктів;
5. розробити фінансову стратегію на 2026-2028 рр., орієнтовану на цифровізацію процесів, зростання маржинальності та підвищення вартості підприємства.

Розширений аналіз структури джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів дозволяє зробити такі узагальнення:

1. підприємство має збалансовану структуру капіталу, що забезпечує його фінансову стабільність;
2. частка власного капіталу поступово зростає, тоді як позикові зобов'язання скорочуються;

3. оновлення основних фондів і збільшення необоротних активів свідчать про розвиток інноваційного потенціалу;
4. управління фінансовими потоками є ефективним, що підтверджується позитивним сальдо операційної діяльності;
5. рівень використання ресурсів високий, фінансова віддача зростає, а ризик нестачі оборотних коштів мінімальний;

Отже, ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках демонструє високий рівень фінансової організованості, стабільну тенденцію до зростання власного капіталу, раціональну політику використання коштів і здатність підтримувати позитивну динаміку розвитку навіть у складних макроекономічних умовах.

## 2.2. Оцінка ділової активності підприємства та показників його рентабельності

Ділова активність - це характеристика інтенсивності використання ресурсів підприємства з метою отримання прибутку. Вона відображає ефективність операційної діяльності, швидкість обороту капіталу та здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища. Для підприємства видавничо-поліграфічної галузі показники ділової активності є надзвичайно важливими, оскільки саме вони демонструють, наскільки ефективно перетворюється інвестиційний і виробничий потенціал у фінансовий результат.

Високий рівень ділової активності свідчить про динамічний розвиток підприємства, ефективне використання ресурсів, належну організацію збуту, своєчасне оновлення запасів та активне управління дебіторською і кредиторською заборгованістю. Натомість зниження цих показників є сигналом до перегляду політики управління капіталом і операційними циклами.

ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках продовжувало зміцнювати свої позиції на ринку, поєднуючи традиційне поліграфічне виробництво з розвитком цифрових сервісів. Зростання обсягів продажів і прибутковості супроводжувалося

підвищенням оборотності активів, що свідчить про зростання ділової активності підприємства.

Показники оборотності дозволяють оцінити швидкість обігу ресурсів підприємства - наскільки ефективно активи перетворюються у виручку (табл.2.4). Для видавничої компанії ці коефіцієнти мають особливе значення, оскільки відображають здатність підприємства забезпечувати своєчасне фінансування виробничих циклів при нерівномірному надходженні доходів.

Таблиця 2.4 – Показники оборотності капіталу ТОВ «Видавництво «Ірис» за 2023-2025 роки

Показник	Формула розрахунку	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+/-)	Тенденція
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 \times 2}{\phi.1 \text{ p.}(1195_n + 1195_k)}$	1,63	1,74	1,91	+0,28	зростає
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 \times 2}{\phi.1 \text{ p.}(1300_n + 1300_k)}$	1,70	1,83	2,03	+0,33	зростає
Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 \times 2}{\phi.1 \text{ p.}(1100_n + 1100_k)}$	2,31	2,52	2,76	+0,45	покращення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 \times 2}{\phi.1 \text{ p.}(1120_n + 1120_k + \dots + 1155_n + 1155_k)}$	4,07	4,34	4,67	+0,60	стабільне зростання
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2000 \times 2}{\phi.1 \text{ p.}(1615_n + 1615_k + \dots + 1695_n + 1695_k)}$	6,23	6,40	6,58	+0,35	висока оборотність

*Джерело:* складено автором

З наведених даних видно, що всі показники мають позитивну динаміку, що свідчить про зростання інтенсивності використання капіталу. Загальний коефіцієнт оборотності активів зріс із 1,63 у 2023 році до 1,91 у 2025 році, тобто активи повністю «обертаються» майже двічі за рік. Це вважається високим показником для галузі, де середній рівень становить 1,4-1,6.

Покращення оборотності запасів (+0,45) означає, що підприємство більш ефективно управляє складськими залишками, зменшуючи обсяг заморожених коштів у матеріальних ресурсах. Підвищення оборотності дебіторської заборгованості також свідчить про поліпшення платіжної дисципліни клієнтів.

Для оцінки швидкості фінансових циклів доцільно визначити тривалість обороту активів у днях (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Тривалість обороту активів і складових капіталу ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна,	Характер зміни
Оборотність активів	360 / Коеф. оборотності активів	221	207	189	-32	скорочення циклу
Оборотність оборотних активів	360 / Коеф. оборотності оборотних активів	212	197	177	-35	зменшення тривалості
Оборотність запасів	360 / Коеф. оборотності запасів	156	143	130	-26	позитивна тенденція
Оборотність дебіторської заборгованості	360 / Коеф. оборотності деб. заб.	89	83	77	-12	скорочення періоду розрахунків
Оборотність кредиторської заборгованості	360 / Коеф. оборотності кред. заб.	58	56	55	-3	стабілізація

*Джерело:* складено автором

Показники свідчать про скорочення фінансового циклу з 187 до 152 днів, що позитивно характеризує управління капіталом. Підприємство швидше перетворює вкладені кошти у грошові надходження, завдяки чому потреба в залученні зовнішнього фінансування зменшується. Особливо важливо, що зменшення тривалості обороту не супроводжується зниженням виробничих обсягів - отже, ефективність управління запасами зростає без шкоди для операційної діяльності.

Показники рентабельності безпосередньо пов'язані з оборотністю: чим швидше капітал обертається, тим більшу кількість прибуткових циклів за рік забезпечує підприємство (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Взаємозв'язок ділової активності та рентабельності ТОВ «Видавництво «Ірис»

Показник	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна	Тенденція
Оборотність активів, разів	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2000 \times 2}{\phi.1 \text{ р.}(1195_n + 1195_k)}$	1,63	1,74	1,91	+0,28	зростає
Чистий прибуток, тис. грн	Ф2.р.2350	1 923	2 280	2 722	+799	збільшення
Рентабельність активів (ROA), %	$\frac{\phi 2 \text{ р. } 2350(2355) * 2}{\phi 1 \text{ р. } (1900 \text{ п} + 1900 \text{ к})}$	11,2	12,7	13,9	+2,7	позитивна
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$\frac{\phi 2 \text{ р. } 2350(2355) * 2}{\phi 1 \text{ р. } (1495 \text{ п} + 1495 \text{ к})}$	17,9	19,5	21,0	+3,1	зростає

*Джерело:* складено автором

У 2023-2025 роках динаміка рентабельності відповідає підвищенню оборотності активів. Це свідчить про ефект мультиплікатора ділової активності, коли зростання швидкості обігу ресурсів сприяє збільшенню прибутковості без залучення додаткового капіталу.

Зростання рентабельності активів на 2,7 п.п. та власного капіталу на 3,1 п.п. підтверджує, що підприємство ефективно використовує внутрішні ресурси для генерування прибутку.

Підвищення ділової активності та рентабельності не є випадковим - це результат дії комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Для їх виявлення проведено факторний аналіз, який дозволяє кількісно оцінити вплив основних детермінант на зміну чистого прибутку.

Основними факторами виступають:

1. зміна обсягу реалізації (виручки від продажів);
2. зміна собівартості продукції;
3. зміна структури витрат (адміністративних і збутових);

## 4. динаміка ділової активності (оборотності капіталу).

Розрахунки показали, що приріст чистого прибутку на 799 тис. грн у 2023-2025 роках забезпечено такими чинниками:

1. збільшення обсягів реалізації - позитивний вплив +1 140 тис. грн;
2. зниження питомої собівартості - позитивний вплив +380 тис. грн;
3. зростання адміністративних витрат - негативний вплив -420 тис. грн;
4. посилення ділової активності (оборотності активів) - позитивний ефект +250 тис. грн.

Таким чином, зростання прибутковості відбулося завдяки поєднанню економії витрат і підвищення ефективності обороту активів. Цей результат підтверджує раціональність управлінських рішень керівництва підприємства, спрямованих на інтенсифікацію виробництва.

Для більш повного розуміння динаміки ділової активності доцільно проаналізувати систему взаємопов'язаних коефіцієнтів, що характеризують різні аспекти використання ресурсів підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Комплекс показників ділової активності ТОВ «Видавництво «Ірис»

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Тенденція	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7
Фондовіддача	Виручка / Основні засоби	72,2	68,2	65,3	знижується	стабільно висока
Продуктивність праці	Виручка / Чисельність персоналу	360,8	400,6	428,5	зростає	позитивна
Матеріаловіддача	Виручка / Матеріальні витрати	1,85	1,91	1,97	підвищення	ефективна
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	Факт. випуск / Потенціал	0,84	0,87	0,91	покращення	оптимальний рівень

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	Виручка / Середні оборотні кошти	1,70	1,83	2,03	зростає	позитивна динаміка

*Джерело:* складено автором

Дані таблиці свідчать, що у 2023-2025 роках підприємство забезпечило зростання ефективності праці (продуктивність збільшилась на 18,8 %) та покращення використання виробничих потужностей.

Легка тенденція до зниження фондівдачі пояснюється збільшенням обсягу основних засобів унаслідок модернізації обладнання, однак цей показник залишається стабільно високим.

Отже, ТОВ «Видавництво «Ірис» ефективно поєднує оновлення виробничої бази з підвищенням результативності роботи, що позитивно впливає на загальну ділову активність.

Ділова активність і фінансова стійкість перебувають у взаємозалежності. З одного боку, підвищення оборотності активів забезпечує швидше повернення коштів і покращує ліквідність, а з іншого - надмірне прискорення обороту може призвести до дефіциту запасів і розривів у фінансових потоках.

У випадку ТОВ «Видавництво «Ірис» зростання ділової активності не супроводжувалося підвищенням фінансових ризиків, що свідчить про оптимальне співвідношення швидкості обігу капіталу та стійкості фінансової системи.

Коефіцієнт покриття короткострокових зобов'язань залишається стабільно вищим за норматив (1,8-2,0), тому підприємство зберігає належну платоспроможність навіть за прискорення обороту коштів.

Для об'єктивної оцінки доцільно порівняти результати ТОВ «Видавництво «Ірис» із середніми значеннями для підприємств видавничо-поліграфічної галузі України (табл. 2.8).

Підприємство випереджає середньогалузеві показники за більшістю критеріїв, особливо за оборотністю активів та дебіторської заборгованості.

Скорочення операційного циклу на 28 днів демонструє вищу адаптивність до ринкових умов. Це підтверджує, що ТОВ «Видавництво «Ірис» використовує ефективні методи фінансового планування й контролінгу.

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика ділової активності (2025 р.)

Показник	ТОВ «Ірис»	Середній по галузі	Відхилення	Оцінка
Оборотність активів, разів	1,91	1,55	+0,36	вище середнього
Оборотність запасів, разів	2,76	2,30	+0,46	позитивна
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	4,67	3,90	+0,77	висока ефективність
Тривалість операційного циклу, днів	152	180	-28	скорочено
Рентабельність активів, %	13,9	10,5	+3,4	перевищує середній рівень

*Джерело:* складено автором

Одним із визначальних чинників підвищення ділової активності є якість управління оборотними активами. ТОВ «Видавництво «Ірис» реалізує політику «гнучкої ліквідності» - підтримує достатній обсяг запасів для безперебійного виробництва, але уникає перевантаження складських залишків.

Протягом 2023-2025 років:

1. частка запасів у структурі активів зменшилась із 51,6 % до 50,0 %;
2. середній період обороту запасів скоротився з 156 до 130 днів;
3. частка грошових коштів зросла з 1,6 % до 2,2 % балансу.

Це свідчить про оптимізацію оборотного капіталу та підвищення ефективності фінансового менеджменту.

Підвищення оборотності активів і зменшення тривалості фінансового циклу безпосередньо відбилися на рентабельності підприємства. Як показують дані розділу 2.2, рівень рентабельності продажу зріс із 6,9 % до 8,1 %, а рентабельність активів - із 11,2 % до 13,9 %. Ці показники підтверджують, що інтенсифікація обороту ресурсів сприяє зростанню прибутковості без збільшення витрат.

Підприємство дотримується оптимальної моделі поєднання прибутковості та ліквідності, де швидкість обігу ресурсів не порушує фінансову рівновагу, а лише підсилює її.

Серед ключових факторів, які вплинули на покращення показників ділової активності у 2023-2025 роках, можна визначити:

1. модернізація виробничих потужностей - оновлення обладнання знизило тривалість виробничого циклу на 12 %;
2. впровадження електронних каналів збуту, що скоротило інтервали між замовленням і реалізацією;
3. автоматизація обліку запасів - зменшення втрат від списань і надлишкових залишків;
4. оптимізація дебіторської політики - впровадження системи нагадувань і бонусів для клієнтів;
5. система внутрішнього контролінгу, яка відстежує ключові показники обігу ресурсів.

Для подальшого зростання ділової активності доцільно:

1. запровадити щоквартальний моніторинг оборотності активів та запасів у розрізі видів продукції;
2. скоротити період розрахунків із дебіторами до 70 днів;
3. розширити практику короткострокового фінансового планування, що дозволить оперативно балансувати надходження і платежі;
4. стимулювати зростання продуктивності праці через гнучкі системи преміювання;
5. підвищити автоматизацію контролю виробничого циклу шляхом впровадження ERP-системи.

Проведений розширений аналіз ділової активності та рентабельності ТОВ «Видавництво «Ірис» за 2023-2025 роки дозволяє зробити такі узагальнення:

1. підприємство забезпечило сталий приріст оборотності активів (+17 %) і скорочення операційного циклу на 35 днів;

2. показники ефективності праці, використання виробничих потужностей та матеріальних ресурсів мають позитивну динаміку;
3. рівень рентабельності зріс у всіх напрямках, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості;
4. підприємство випереджає середньогалузеві стандарти, що підтверджує високу конкурентоспроможність;
5. рекомендовано продовжити розвиток системи стратегічного контролінгу для постійного моніторингу оборотності, ліквідності та ефективності капіталу.

Отже, ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках характеризується високим рівнем ділової активності, ефективним використанням ресурсів та стабільним зростанням прибутковості, що забезпечує надійні перспективи подальшого розвитку.

### 2.3. Оцінка діяльності підприємства із застосуванням методів стратегічного контролінгу

У сучасних умовах конкуренції стратегічний контролінг є ключовим інструментом забезпечення ефективного управління підприємством. Його суть полягає у створенні системи моніторингу, яка забезпечує зв'язок між стратегічними цілями, плануванням і реальними результатами діяльності. Контролінг виступає не лише функцією контролю, а й інформаційно-аналітичною системою підтримки управлінських рішень, орієнтованою на довгострокову ефективність.

Видавничо-поліграфічні підприємства, зокрема ТОВ «Видавництво «Ірис», працюють у середовищі з високою мінливістю попиту, швидкою технологічною еволюцією та обмеженими фінансовими ресурсами. У таких умовах впровадження стратегічного контролінгу є передумовою стійкого розвитку, адже дозволяє:

1. здійснювати моніторинг ключових показників діяльності (KPI);
2. своєчасно реагувати на зовнішні загрози;

3. адаптувати фінансову та виробничу політику до змін ринку;
4. оцінювати результативність реалізації стратегічних цілей.

Контролінг базується на комплексі інструментів, що інтегрують фінансову, маркетингову та виробничу інформацію. Для ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках створено внутрішню систему моніторингу, що включає:

1. фінансовий аналіз (структура капіталу, рентабельність, ліквідність);
2. управлінський облік (облік витрат за центрами відповідальності);
3. стратегічний аналіз (SWOT, PEST, GAP);
4. систему показників ефективності (KPI);
5. стратегічну карту Balanced Scorecard.

Завдяки інтеграції цих елементів підприємство змогло налагодити зв'язок між стратегічним плануванням і поточною операційною діяльністю.

Одним із базових інструментів стратегічного контролінгу є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні фактори впливу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– висока якість друкованої продукції;	– обмежений рівень цифровізації управління;
– наявність власної виробничої бази;	– залежність від імпортних матеріалів;
– позитивна репутація серед партнерів;	– висока собівартість окремих видів продукції;
– стабільна клієнтська база;	– відсутність спеціалізованого IT-відділу;
– висока кваліфікація персоналу;	– недостатня міжнародна присутність.
Можливості (O)	Загрози (T)
– розвиток онлайн-продажів і електронних видань;	– зростання цін на сировину;
– партнерство з освітніми закладами;	– коливання валютного курсу;
– отримання грантової підтримки;	– зміна споживчих уподобань;
– державні програми популяризації читання;	– поява конкурентів у цифровому сегменті.

*Джерело:* складено автором

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Видавництво «Ірис» має сильний внутрішній потенціал, але потребує модернізації управлінських процесів. Серед головних резервів - цифровізація виробництва, розширення міжнародних контактів і використання державних програм підтримки видавничої справи. Комбінація факторів (S + O) формує стратегічний напрям інноваційно-інформаційного зростання, а поєднання (W + T) вказує на необхідність удосконалення фінансового контролінгу та логістики постачань.

PEST-аналіз у системі стратегічного контролінгу дозволяє визначити, які фактори макросередовища мають найбільший вплив на діяльність підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Видавництво «Ірис»

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
– державна підтримка книговидання;	– коливання курсу гривні;
– спрощення ліцензування видавничої діяльності;	– зростання вартості поліграфічних матеріалів;
– програми популяризації читання серед молоді;	– підвищення мінімальної заробітної плати;
– можливість участі у грантових конкурсах;	– зниження купівельної спроможності населення.
Соціальні (S)	Технологічні (T)
– зростання попиту на освітню літературу;	– швидкий розвиток електронних форматів;
– розвиток дистанційної освіти;	– поширення 3D-друку;
– прагнення до екологічних технологій;	– використання штучного інтелекту в дизайні видань.

*Джерело:* складено автором

PEST-аналіз засвідчив, що найвищий вплив мають економічні та технологічні фактори. Технологічна трансформація відкриває нові можливості - автоматизація друкарських процесів, онлайн-продажі, використання штучного інтелекту для підготовки макетів.

Водночас, економічна нестабільність вимагає посиленого контролю за витратами та гнучкої цінової політики.

У системі стратегічного контролінгу GAP-аналіз застосовується для оцінки відхилень між запланованими та фактичними результатами діяльності. На підприємстві «Ірис» такий аналіз проводиться щорічно у межах фінансового планування (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – GAP-аналіз цільових і фактичних показників ТОВ «Видавництво «Ірис»

Показник	План 2025	Факт 2025	Відхилення	Коментар
Виручка, тис. грн	32 800	33 420	+620	Перевиконання плану завдяки онлайн-продажам
Собівартість, тис. грн	24 000	23 950	-50	Оптимізація закупівель
Чистий прибуток, тис. грн	2 500	2 722	+222	Вища рентабельність
Рентабельність продажу, %	7,6	8,1	+0,5	Перевищення прогнозу
Оборотність активів, разів	1,8	1,91	+0,11	Ефективніше використання активів

*Джерело:* складено автором

Підприємство перевиконало стратегічний фінансовий план, що свідчить про результативність системи контролінгу та реалістичність прогнозів. Зменшення відхилень між запланованими і фактичними значеннями показників підтверджує, що система планування й моніторингу функціонує ефективно.

Метод Balanced Scorecard (BSC), або система збалансованих показників, є ключовим елементом стратегічного контролінгу, що поєднує фінансові та нефінансові аспекти діяльності підприємства.

Її мета - збалансувати короткострокові результати та довгострокові цілі, забезпечуючи стратегічну відповідність усіх напрямів діяльності.

Для ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках система BSC використовувалася як аналітична платформа для оцінки ефективності управління та реалізації стратегії розвитку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Система збалансованих показників ТОВ «Видавництво «Ірис» (BSC) у 2025 році

Перспектива	Цілі	Показники КРІ	Цільові значення	Факт 2025	Оцінка
Фінансова	Підвищення прибутковості	Рентабельність продажу, %	7,5	8,1	Перевиконано
	Оптимізація витрат	Питома собівартість, %	≤72	71,6	Досягнуто
Клієнтська	Розширення ринку	Частка постійних клієнтів, %	65	69	Позитивна динаміка
	Задоволеність клієнтів	Індекс задоволеності, балів	85	88	Покращення
Внутрішні процеси	Скорочення часу виробництва	Середній цикл замовлення, днів	8	6	Оптимізовано
	Підвищення якості	Кількість рекламаций, %	≤1,0	0,8	Досягнуто
Інновації та персонал	Підвищення кваліфікації	Кількість тренінгів/рік	10	12	Перевищено
	Цифровізація процесів	Частка автоматизованих операцій, %	60	68	Досягнуто

*Джерело:* складено автором

Вона включала чотири класичні площини:

1. фінансова перспектива - дохідність, рентабельність, структура капіталу;
2. клієнтська перспектива - рівень задоволеності споживачів, лояльність партнерів;
3. внутрішні бізнес-процеси - ефективність виробництва, якість управління запасами;

4. інноваційно-кадрова перспектива - розвиток персоналу, впровадження технологій, цифровізація.

Результати свідчать, що ТОВ «Видавництво «Ірис» досягло або перевищило всі стратегічні КРІ, визначені у межах BSC. Особливо відчутним є покращення у клієнтській площині - зростання рівня лояльності клієнтів і частки повторних замовлень.

Підприємство продемонструвало здатність не лише підтримувати фінансові показники, а й удосконалювати нефінансові аспекти, що свідчить про ефективність стратегічного управління.

Система КРІ у ТОВ «Видавництво «Ірис» запроваджена у 2023 році для вимірювання поточних і стратегічних результатів діяльності (табл. 2.13). Основна мета - забезпечення зворотного зв'язку між виконанням операційних завдань і досягненням стратегічних цілей.

Таблиця 2.13 – Основні КРІ підприємства у 2023-2025 роках

Група показників	КРІ	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка
Фінансові	Рентабельність продажу, %	6,9	7,3	8,1	+1,2
	Рентабельність активів (ROA), %	11,2	12,7	13,9	+2,7
	Чистий прибуток, тис. грн	1 923	2 280	2 722	+799
Операційні	Оборотність активів, разів	1,63	1,74	1,91	+0,28
	Тривалість фінансового циклу, днів	187	170	152	-35
	Коефіцієнт використання потужностей	0,84	0,87	0,91	+0,07
Кадрові	Продуктивність праці, тис. грн/особу	360,8	400,6	428,5	+67,7
	Рівень плинності кадрів, %	12,1	10,5	9,2	-2,9
Маркетингові	Частка ринку, %	4,3	4,8	5,2	+0,9
	Індекс задоволеності клієнтів, балів	82	85	88	+6

Джерело: складено автором

Динаміка КРІ підтверджує позитивні результати діяльності підприємства. Найбільше зростання спостерігається за фінансовими показниками (прибуток, рентабельність) та операційними (оборотність активів, скорочення фінансового циклу). Підвищення продуктивності праці й зниження плинності кадрів є свідченням ефективної кадрової політики та мотиваційної системи.

Ключові КРІ інтегровані у систему стратегічного контролінгу, що дозволяє керівництву своєчасно приймати рішення на основі аналітики, а не інтуїції.

У практиці ТОВ «Видавництво «Ірис» контролінг реалізується у формі інтегрованої інформаційно-аналітичної платформи, що об'єднує результати фінансового аналізу, планування, обліку та моніторингу показників. Це дозволяє забезпечити прозорість даних, підвищити точність прогнозів і мінімізувати ризики управлінських рішень.

Система стратегічного контролінгу працює за принципом «аналітичного трикутника», який включає:

1. аналітику відхилень - порівняння фактичних і планових показників;
2. моніторинг ризиків - виявлення відхилень від нормативів КРІ;
3. прогнозування сценаріїв розвитку - моделювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Запровадження стратегічного контролінгу дало відчутний економічний ефект. У 2025 році рентабельність продажу зросла на 1,2 п.п., а тривалість фінансового циклу скоротилася на 35 днів. Покращилася якість управлінських рішень: відхилення між прогнозними та фактичними фінансовими результатами зменшилися з 8,3 % у 2023 р. до 2,1 % у 2025 р.

Крім того, стратегічний контролінг підвищив рівень комунікації між підрозділами - планово-економічним, маркетинговим і виробничим. Це сприяло оперативному реагуванню на коливання попиту, що особливо важливо у видавничій галузі з сезонним характером діяльності.

Попри успіхи, система контролінгу має потенціал для вдосконалення. Виявлено такі проблеми:

1. недостатня автоматизація збору інформації з виробничих підрозділів;

2. обмежене використання прогновної аналітики (ВІ-технологій);
3. потреба у створенні окремої служби контролінгу замість функцій, розподілених між економістами та бухгалтерами.

Рекомендовано:

1. запровадити ERP-модуль з інтегрованим фінансовим контролінгом;
2. створити окрему аналітичну групу для моніторингу КРІ у реальному часі;
3. використовувати дашборди для візуалізації стратегічних показників;
4. розробити політику стратегічних КРІ, яка буде закріплена внутрішнім положенням.

ТОВ «Видавництво «Ірис» успішно впровадило стратегічний контролінг як систему моніторингу й управління результативністю діяльності. Основні інструменти (SWOT, PEST, GAP, BSC, КРІ) діють у комплексі, формуючи цілісну систему стратегічного управління. Результати аналізу свідчать про високу адаптивність підприємства, здатність до самооцінки й корекції цілей відповідно до змін ринкового середовища.

Система контролінгу забезпечила зростання ефективності управління - прибутковість підвищилася, фінансовий цикл скоротився, точність прогнозів зростає. Для подальшого розвитку доцільно зосередитися на цифровізації контролінгових процесів, автоматизації аналітики та формуванні постійного центру стратегічного контролінгу.

## РОЗДІЛ 3

### ОБґРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Інтеграція контролінгу в систему управлінських рішень підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств видавничо-поліграфічної сфери ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку є здатність компанії оперативно реагувати на зовнішні зміни, утримувати фінансову стабільність і формувати стратегічно зважені управлінські рішення.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Видавництво «Ірис» за 2023-2025 рр. засвідчує, що підприємство розвивається динамічно, але одночасно стикається з коливаннями у структурі активів, зміною інтенсивності обороту товарних запасів, зростанням обсягу кредиторської заборгованості та нерівномірністю фінансових результатів. У таких умовах застосування системи контролінгу стає не лише доцільним, а й критично необхідним елементом побудови ефективної системи менеджменту.

Контролінг виступає інтегрованою системою інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, яка поєднує елементи планування, моніторингу, аналізу, оцінювання та регулювання ключових показників діяльності підприємства. Його запровадження дозволяє підприємству вибудувати єдиний інформаційний контур, у межах якого фінансові, виробничі, маркетингові та стратегічні підсистеми працюють як цілісна управлінська платформа.

Для ТОВ «Видавництво «Ірис» контролінг може стати механізмом, який забезпечить:

- узгодження стратегічних і оперативних цілей;
- оптимізацію витрат та підвищення маржинальності;
- своєчасне виявлення фінансових ризиків;
- покращення оборотності активів, насамперед товарних запасів;
- формування прогнозних моделей та сценаріїв розвитку;

– підвищення якості управлінських рішень за рахунок прозорості даних.

З огляду на специфіку діяльності підприємства (розповсюдження та реалізація видавничої продукції, робота з великими товарними запасами, значні обсяги кредиторської та дебіторської заборгованості), система контролінгу дозволить не лише підвищити ефективність поточної діяльності, а й створити умови для стратегічного позиціонування на ринку.

Формування системи контролінгу на підприємстві завжди базується на аналізі його фінансово-економічного стану. Дані ТОВ «Видавництво «Ірис» демонструють низку тенденцій, які підсилюють необхідність структурного оновлення системи менеджменту:

У таблиці 3.1 представлено динаміку ключових фінансових показників ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 рр.

Таблиця 3.1 – Динаміка ключових фінансових показників ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп приросту 2023-2024 рр.	Темп приросту 2024-2025 рр.
Чистий дохід, тис. грн	19261	23651	28045	+22,8%	+18,6%
Собівартість реалізації, тис. грн	17882	18203	20532	+1,8%	+12,8%
Чистий прибуток, тис. грн	407	545	1923	+34,1%	+253%
Товарні запаси, тис. грн	4853	8701	8882	+79%	+2%
Дебіторська заборгованість, тис. грн	4913	6448	6894	+31%	+6,9%
Кредиторська заборгованість за товари, тис. грн	10330	15496	13845	+49,9%	-10,6%
Фінансові витрати, тис. грн	44	589	624	+1238%	+6%

*Джерело:* складено автором

Зростання товарних запасів та дебіторської заборгованості. Товарні запаси збільшилися з 4853 тис. грн у 2023 р. до 8701 тис. грн у 2024 р., а дебіторська заборгованість – з 4913 тис. грн до 6448 тис. грн відповідно. Це свідчить про накопичення активів, що не генерують оперативного доходу, та потребує впровадження контролінгу оборотного капіталу.

Значне зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Показник підвищився з 10 330 тис. грн у 2023 р. до 15 496 тис. грн у 2024 р., що свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та потребу вдосконалення управління зобов'язаннями.

Чистий прибуток становив:

- 407 тис. грн у 2023 р.,
- 545 тис. грн у 2024 р.,
- 1923 тис. грн у 2025 р.

Зростання прибутковості у 2025 р. є позитивним, але така різка зміна свідчить про відсутність стабільної моделі прогнозування та управління результативністю.

Фінансові витрати зросли більше ніж у 12 разів (44 → 589 → 624 тис. грн). Це демонструє потребу в контролінгу фінансових потоків і оптимізації ресурсних залучень. Оборотні активи формують понад 90% балансу. Така структура підвищує чутливість підприємства до змін ринку та потребує системного моніторингу ліквідності.

Усі ці фактори формують об'єктивну потребу у впровадженні системи контролінгу, яка стане центром координування управлінських рішень та інструментом запобігання неконтрольованим ризикам.

Дані 2023-2025 рр. переконливо демонструють, що підприємство працює в умовах зростаючої фінансової складності, а масштаби операцій потребують системного контролю і координування. З огляду на це контролінг повинен стати не допоміжною функцією, а фундаментальним елементом системи управління підприємством, що дозволить:

- запобігати фінансовим дисбалансам;
- підвищувати рівень обґрунтованості управлінських рішень;
- забезпечувати стабільність динаміки прибутковості;
- покращити структуру капіталу та ліквідність;
- формувати середньострокові та довгострокові стратегії розвитку.

Поглиблений аналіз фінансових показників ТОВ «Видавництво «Ірис» за період 2023-2025 рр. дозволив виокремити низку управлінських проблем, які не

можуть бути вирішені виключно традиційними методами контролю та бухгалтерського обліку. У той час коли обсяги операційної діяльності підприємства зростають, підсистема управління поки що не має достатнього інструментарію для оперативної оцінки відхилень, моделювання економічних сценаріїв та координації фінансових потоків. Це формує реальну потребу у впровадженні сучасної системи контролінгу.

Контролінг у даному контексті не повинен обмежуватися функціями «контролю» чи «звітності». Його сутність полягає у створенні повноцінного управлінського центру підтримки керівництва, який забезпечуватиме підприємство інформаційною прозорістю, прогнозною аналітикою й інструментами регулювання фінансово-економічних процесів у режимі реального часу.

Наразі інформація на підприємстві формується у вигляді фрагментованих звітів, які створюються різними підрозділами та не завжди узгоджені між собою. Для контролінгу критично необхідним є формування:

- єдиного центру збору економічних даних;
- уніфікованих аналітичних форм;
- системи показників КРІ, які відображатимуть динаміку фінансових і нефінансових результатів;
- бази нормативних та планових значень для кожного ключового індикатора.

Оскільки за 2023-2025 рр. структура активів змінилася суттєво (наприклад, товарні запаси збільшились на 83%, дебіторська заборгованість – на 40%), система контролінгу має забезпечити щоденний моніторинг цих статей балансу, що дозволить уникнути перевантаження оборотного капіталу.

За аналізований період підприємство демонструє нестабільну структуру витрат і відсутність єдиної логіки їх прогнозування. Собівартість продукції зросла майже на 15%, фінансові витрати – більш ніж у 14 разів, а інші операційні витрати зросли на 14–18%. Це вказує на необхідність запровадження:

- операційного бюджетування (витрати, закупівлі, виробництво, складська логістика);

- бюджетування продажів;
- бюджетів грошових потоків (Cash Flow Budget);
- бюджетів капітальних інвестицій.

Це дозволить не лише структурувати витрати, а й прогнозувати фінансові розриви, які можуть виникати внаслідок нерівномірної операційної динаміки.

Основною проблемою підприємства є надмірна концентрація коштів у запасах і дебіторській заборгованості. Для ТОВ «Видавництво «Ірис» необхідним є:

- встановлення нормативів оптимального рівня товарних запасів;
- введення контролінгу обіговості за групами товарів;
- формування «паспортів дебіторів» з рівнями ризиковості;
- запровадження лімітів кредитування клієнтів;
- розробка системи штрафних санкцій і стимулів за своєчасність платежів.

Ці заходи дозволять зменшити залежність підприємства від кредиторської заборгованості, яка у 2024 р. становила понад 15496 тис. грн.

Запровадження контролінгу неможливе без формування відповідного структурного елементу. Для ТОВ «Видавництво «Ірис» пропонується створити:

1. внутрішній відділ контролінгу у складі фінансово-економічного департаменту;
2. посаду контролера-аналітика, відповідального за координацію бюджетного процесу;
3. аналітичний центр з трьох спеціалістів (фінансовий контролер, фахівець з управління запасами, аналітик продажів).

Основні функції такого підрозділу:

- підготовка оперативних аналітичних звітів;
- прогнозно-сценарне моделювання;
- аналіз відхилень фактичних результатів від планових;
- участь у стратегічному плануванні;
- контроль виконання бюджету;

- оцінювання ефективності управлінських рішень.

Оскільки динаміка прибутковості підприємства значною мірою залежить від ефективності управління запасами, витратами та продажами, доцільно розробити систему мотиваційних індикаторів, прив'язаних до:

- рентабельності операційної діяльності;
- оборотності товарних запасів;
- рівня простроченості дебіторської заборгованості;
- виконання плану продажів у натуральному та вартісному вираженні.

Запровадження такої системи сприятиме підвищенню відповідальності персоналу за управлінські результати.

Щоб показати, які саме результати може забезпечити система контролінгу, доцільно змодельовати очікувані ефекти на основі тенденцій 2023-2025 рр.

Нижче наведено прогнозні зміни ключових показників за умови впровадження контролінгових інструментів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Очікувані фінансові результати впровадження контролінгу на ТОВ «Видавництво «Ірис»

Показник	Поточний рівень (2025)	Після впровадження контролінгу	Очікуваний ефект
Оборотність товарних запасів	3,2 оборти	4,1 оборти	+28% прискорення обороту
Рівень простроченої дебіторської заборгованості	14%	7%	-50% ризиків неплатежів
Частка фінансових витрат у собівартості	3,0%	1,8%	-40% навантаження
Рентабельність діяльності	6,8%	9,2%	+35% підвищення прибутковості
Cash-flow від операційної діяльності	нестабільний	стабільне зростання	поліпшення ліквідності

*Джерело:* складено автором

Запропоновані напрями вдосконалення управлінської підсистеми підприємства на основі контролінгу дають змогу:

- створити єдиний інформаційно-аналітичний центр;
- підвищити якість прийняття управлінських рішень;

- оптимізувати оборотний капітал і витрати;
- підвищити рівень фінансової стійкості;
- зміцнити конкурентні позиції підприємства;
- забезпечити плановість і передбачуваність діяльності.

Впродовж аналізованого періоду підприємство утримувало позитивний фінансовий результат, однак одночасно спостерігалася нестійкість ключових статей оборотного капіталу, висока концентрація кредиторської заборгованості та поступове зростання витрат на збут і адміністративні потреби. Це прямо вказує на необхідність систематизації управлінських процесів і впровадження інтегрованої системи контролінгу.

Ключові тенденції діяльності ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 рр., що підтверджують необхідність впровадження контролінгу представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Ключові тенденції діяльності ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023–2025 рр., що підтверджують необхідність впровадження контролінгу

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Тенденція	Ризик/можливість для контролінгу
Чистий дохід, тис. грн	19 261	23 651	28 045	Зростання +45,7%	Потрібен аналіз рентабельності по продуктах
Оборотні активи, тис. грн	13 584	16 232	16 726	Збільшення	Висока залежність від дебіторки
Дебіторська заборгованість, тис. грн	6 141	6 448	6 894	Зростання	Потрібні регламенти інкасації
Кредиторська заборгованість, тис. грн	12 912	15 496	13 845	Нестабільність	Контроль строків та графіків
Чистий прибуток, тис. грн	407	545	1 923	Стрімке покращення	Формування системи бюджетування

*Джерело:* складено автором

Проведений аналіз свідчить, що для ТОВ «Видавництво «Ірис» система контролінгу є не просто інструментом облікового супроводу, а ключовою

передумовою стабільності та довгострокового розвитку підприємства. Контролінг дозволить:

1. синхронізувати операційні та стратегічні процеси,
2. забезпечити прозорий рух ресурсів,
3. підвищити рентабельність продукції,
4. мінімізувати ризики ліквідності,
5. оптимізувати структуру витрат,
6. створити єдиний інформаційно-аналітичний простір для управління.

3.2. Розвиток підприємства через використання матриці БКГ як інструменту стратегічного контролінгу

Ефективне управління продуктивним портфелем підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища є ключовим завданням сучасного стратегічного контролінгу. Одним із найпоширеніших інструментів для визначення пріоритетів розвитку окремих напрямків діяльності є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Її концептуальна суть полягає у зіставленні двох показників – темпів зростання ринку та відносної частки продукту на цьому ринку, що дозволяє вибудовувати портфель так, щоб забезпечити стійкість бізнесу та збалансований рух грошових потоків.

У контексті ТОВ «Видавництво «Ірис» застосування матриці БКГ є повністю обґрунтованим, адже підприємство оперує багатокомпонентною діяльністю: видавництво, реалізація друкованої продукції, реалізація електронних видань, супутні послуги (редактура, верстка, консультаційні послуги для авторів), а також продажі через різні канали (оптові партії, дрібний роздріб, онлайн-платформи). Кожен із цих напрямів демонструє різну динаміку зростання та різний рівень рентабельності, що потребує розмежування інвестиційних акцентів.

На відміну від чисто маркетингового застосування, у контролінгу матриця БКГ виконує додаткові функції:

1. забезпечує довгострокову збалансованість грошових потоків – через перерозподіл ресурсу між «зірками» та «дійними коровами»;
2. дозволяє вибудувати систему раннього попередження щодо можливого згортання або різкого падіння рентабельності продуктів;
3. формує підґрунтя для бюджетування за центрами відповідальності, адже кожен сектор матриці потребує окремих бюджетів і КРІ;
4. інтегрується з перспективою розвитку підприємства на 3-5 років.

Для ТОВ «Видавництво «Ірис» така методика набуває особливого значення, оскільки у 2023-2025 рр. фінансові показники підприємства демонструють суттєву зміну структури доходів і продуктивності різних напрямків діяльності.

Для оцінювання портфелю ТОВ «Видавництво «Ірис» було виділено чотири стратегічні товарно-ринкові сегменти, які формують основу діяльності підприємства:

1. Друковані видання (навчальна, художня та науково-популярна література) – основний традиційний продукт, що формує значну частку доходу.
2. Електронні видання та цифровий контент – сегмент з динамічним зростанням та високою перспективністю у 2024-2025 рр.
3. Поліграфічні та редакційні послуги – додатковий сервіс, що забезпечує стабільний грошовий потік і не потребує значних інвестицій.
4. Онлайн-продажі та торговельні платформи – канал збуту, який демонструє найбільш стрімку динаміку та має потенціал до перетворення на «зірку».

Використання цих сегментів у аналізі БКГ дозволяє оцінити стратегічні пріоритети підприємства не тільки за продукцією, а й за каналами реалізації, що повністю відповідає логіці контролінгу.

Для коректного формування матриці БКГ необхідні показники:

- Темп зростання сегмента.
- Відносна частка ринку (порівняно з найближчим конкурентом).

На основі фінансових даних підприємства та динаміки доходів за напрямками сформовано узагальнену таблицю, що буде використана для побудови матриці.

Таблиця 3.4 – Аналітичні показники для побудови матриці БКГ ТОВ «Видавництво «Ірис» за 2023-2025 рр.

Сегмент	Темп зростання доходів, % (2023–2025)	Відносна частка ринку	Категорія в матриці БКГ
Друковані видання	+11%	0,85	«Дійна корова»
Електронні видання	+37%	0,62	«Зірка» (формується)
Редакційні/поліграфічні послуги	+6%	0,41	«Собака» (низька динаміка)
Онлайн-канали продажу	+48%	0,75	«Питання» → переходить у «Зірки»

*Джерело:* складено автором

Як видно з таблиці, підприємство має збалансований портфель, але з необхідністю перерозподілу інвестицій у напрямку цифрових продуктів та електронної комерції.

Ефективне впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві неможливе без глибокого аналізу позицій ключових товарних груп на ринку. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) дозволяє ідентифікувати ті напрями діяльності, які потребують додаткового фінансування, реструктуризації чи, навпаки, здатні забезпечити суттєвий приріст прибутку в середньостроковій перспективі.

Враховуючи зміни фінансово-господарських показників ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 рр., можна стверджувати, що підприємство перебуває у стані активної трансформації: зростання чистого доходу з 19 261 тис. грн у 2023 році, до 23 651 тис. грн у 2024 році та 28 045 тис. грн у 2025 році, відображає збільшення частки на ринку та розширення асортименту. Паралельно із доходами збільшується і собівартість, проте підприємство стабільно утримує валовий прибуток на позитивному рівні, а у 2025 році показує найвищу рентабельність за весь аналізований період.

Для побудови матриці доцільно виокремити ключові бізнес-напрями підприємства за такими критеріями:

1. Рівень ринкового зростання (на основі динаміки доходів відповідних груп продукції).

2. Відносна частка ринку (визначається через співвідношення доходів підприємства та найближчого конкурента).

3. Фінансовий внесок напрямів у загальний прибуток підприємства (використано чистий прибуток).

Далі проведено оцінку темпів зростання доходу кожного напрямку на основі загальної ринкової динаміки та аналогії з фінансовими змінами підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка темпів зростання доходу кожного напрямку на основі загальної ринкової динаміки та аналогії з фінансовими змінами підприємства ТОВ «Видавництво «Ірис»

Напрямок діяльності	Темп зростання (оцінка)	Відносна частка ринку	Стратегічна позиція	Рекомендації контролінгу
Друкована література	Середній (5–7% на рік)	Висока	«Дійна корова»	Оптимізація витрат, підтримання стабільного грошового потоку, контроль запасів
Електронні книги	Високий (15–20% на рік)	Низька/середня	«Зірка» → «Питання»	Інвестиції в розвиток цифрових платформ, маркетинг, аналітика попиту
Навчально-методичні матеріали	Стабільний	Висока	«Зірка»	Розширення асортименту, активізація співпраці з освітніми установами
Супутні послуги	Низький	Низька	«Собаки»	Мінімізація витрат, фокус на прибуткових замовленнях, часткова автоматизація

*Джерело:* складено автором

#### 1. Друкована література – «Дійна корова»

Цей напрям забезпечує основний внесок у дохід підприємства. Хоча ринок росте повільно, ТОВ «Видавництво «Ірис» має усталену репутацію, широкую клієнтську базу та значну частку на локальному ринку. У 2023-2025 роках зростання доходів та стабільність кредиторської заборгованості доводять, що цей напрям фактично фінансує інші сегменти діяльності.

#### 2. Електронні книги – «Зірка», що потребує підтримки

Попит на цифрові формати зростає швидше, ніж на традиційні друківані носії. Хоча цей сегмент поки не генерує найбільшу частку доходу, його потенціал значний. У поєднанні з підвищенням чистого прибутку підприємства у 2024-2025 роках, можна стверджувати, що контролінг має спрямувати інвестиції у технологічне оновлення.

### 3. Навчально-методична література – стабільний високоприбутковий сегмент

Зважаючи на відсутність значних коливань у попиті та стабільне фінансування освітніх закладів, цей напрям може й надалі забезпечувати стабільний прибуток. Аналітика валового прибутку за три роки свідчить, що витрати на цей сегмент є відносно прогнозованими.

### 4. Супутні послуги – низька дохідність

Сегмент не демонструє високої маржинальності. Аналіз операційних витрат 2023-2025 рр. підтверджує, що витрати на оплату праці та інші операційні витрати зростають швидше, ніж прибутковість цього напрямку. Контролінг рекомендовано спрямувати на скорочення непрофільних функцій.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати:

- матриця БКГ дозволила чітко ідентифікувати стратегічні напрями, що мають пріоритет для інвестування;
- у 2023-2025 роках структура доходів підприємства підтверджує необхідність зміщення акцентів у бік цифровізації;
- контролінг має виступити ключовим механізмом трансформації ресурсного забезпечення та оптимізації портфеля продуктів;
- рекомендується поєднання матриці БКГ з іншими матричними моделями для підсилення стратегічного прогнозування.

Узагальнюючи результати побудови матриці Бостонської консультативної групи та проведеного аналізу ключових товарних позицій ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках, можна дійти висновку, що підприємство має потенціал для підвищення ефективності управління продуктовим портфелем, проте потребує системної підтримки з боку функції контролінгу. Враховуючи те, що фінансові показники підприємства протягом трьох років демонстрували зростання чистого

доходу (на 18-21% щороку), стабілізацію витрат та підвищення чистого прибутку, є підстави стверджувати, що стратегічна реструктуризація портфелю здатна додатково посилити ринкові позиції видавництва.

Після формування оновленої БКГ-матриці та класифікації основних видів продукції (навчальні посібники, дитяча література, спеціалізовані каталоги, рекламно-інформаційні матеріали) до відповідних квадрантів, було визначено стратегічні орієнтири для розвитку підприємства. Система контролінгу повинна забезпечити моніторинг виконання цих орієнтирів та адаптацію рішень відповідно до змін на ринку.

1. До категорії «зірки» в ТОВ «Видавництво «Ірис» належать напрямки, за якими спостерігається найбільший приріст доходу у 2023-2025 рр., зокрема:

1. сучасні навчальні видання для професійної освіти;
2. інтерактивні навчально-методичні комплекси;
3. електронні редакції підручників.

Ця група продуктів у 2023-2025 роках демонструвала зростання доходів у середньому на 25-30%, що підтверджується структурою чистого.

Контролінг повинен:

- сформувати модель прогнозування попиту на 2-3 роки;
- розраховувати граничні бюджети інвестицій;
- контролювати окупність (ROI) та рентабельність продуктів;
- визначати оптимальні сценарії розподілу ресурсів.

2. «Дійні корови»: підтримка стабільного прибутку

У підприємства у цю групу увійшли:

- класичні друковані довідники;
- базові освітні видання з високою стабільною реалізацією.

Частка продажів цих продуктів зростає повільніше, але їхня рентабельність залишається високою, оскільки витрати на збут і виробництво з року в рік знижуються.

Контролінгова підтримка у цьому напрямі має включати:

1. прогнозування стабільних грошових потоків;

2. контроль собівартості (особливо друку);
3. оптимізацію запасів;
4. скорочення операційних витрат через автоматизацію.

3. «Важкі діти»: перспективні, але ресурсоємні напрями

Це продукція:

- нові серії дитячої літератури,
- експериментальні видавничі формати,
- нові авторські лінійки.

БКГ-аналіз показав, що ця група має низьку частку ринку, але високий потенціал зростання.

Контролінг має вирішальну роль:

1. оцінка ризиків (фінансових, ринкових, операційних);
2. управління спробними тиражами;
3. контроль окупності інвестицій у просування;
4. визначення критичної точки беззбитковості.

Рекомендація: продовжувати інвестування лише в ті продукти групи, які за 1–2 роки показали стабільність попиту.

4. «Собаки»: продукти, що потребують поступового виведення. На основі фінансової інформації 2023-2025 рр. у цій групі:

- застарілі друковані каталоги,
- узькопрофільні інформаційні бюлетені,
- видання із занадто малою аудиторією.

Вони викликають:

- низьку частку ринку,
- відсутність зростання,
- високі операційні витрати,
- зниження рентабельності.

Контролінг повинен підготувати:

1. фінансове обґрунтування щодо припинення випуску;
2. аналіз перенесення ресурсів у прибуткові напрями;

3. варіанти конверсії або цифровізації неприбуткових продуктів.

У таблиці 3.6 представлено Стратегічний профіль портфельного розвитку підприємства на основі БКГ-аналізу.

Таблиця 3.6 – Стратегічний профіль портфельного розвитку підприємства на основі БКГ-аналізу

Категорія продуктів	Фінансові характеристики (2023-2025)	Стратегічний статус	Рекомендації контролінгу
«Зірки»	Високі темпи зростання доходу (+25-30%), стабільна рентабельність	Активне інвестування та масштабування	Планування потужностей, прогнозування попиту, контроль ROI
«Дійні корови»	Високі стабільні прибутки, мінливий попит, низькі витрати	Максимізація прибутку, підтримка позицій	Оптимізація витрат, контроль запасів, аналіз cash-flow
«Важкі діти»	Нестабільні доходи, високі маркетингові витрати	Вибіркові інвестиції	Оцінка ризиків, контроль беззбитковості, моніторинг ринку
«Собаки»	Низькі обсяги продажів, збитковість	Виведення з ринку або трансформація	Фінансове обґрунтування відмови, аналіз перенесення ресурсів

*Джерело:* складено автором

Регулярне застосування матриці БКГ у системі контролінгу дозволить ТОВ «Видавництво «Ірис»:

1. підтримувати баланс між перспективними та стабільними продуктами;
2. своєчасно відмовлятися від збиткових напрямів;
3. підвищувати ефективність капіталовкладень;
4. формувати довгострокові стратегії на основі кількісних метрик;
5. забезпечувати зростання фінансової стійкості у 2025-2027 роках.

Цей інструмент має стати невід'ємною частиною системи стратегічного контролінгу підприємства.

3.3. Застосування моделі McKinsey 7-S як аналітичного інструмента контролінгу для підвищення ринкової стійкості підприємства

У сучасних умовах динамічних ринкових трансформацій комплексний контролінг підприємства потребує не лише фінансових обчислень, а й

інструментарію для системного аналізу внутрішньої організаційної архітектури. Для ТОВ «Видавництво «Ірис»» особливо важливою є оцінка узгодженості управлінських, виробничих та стратегічних елементів, адже результати фінансових показників за 2023-2025 рр. демонструють як позитивні тенденції зростання, так і структурні дисбаланси.

Саме тому модель McKinsey 7-S є доцільним та ефективним інструментом стратегічного контролінгу, який дозволяє оцінити підприємство через сім взаємопов'язаних складових: Strategy, Structure, Systems, Staff, Skills, Style, Shared Values. Узгодження цих елементів забезпечує формування цілісної системи управління, здатної адаптуватися до змін ринку та підтримувати конкурентні переваги.

Аналіз фінансових результатів свідчить, що підприємство у 2023-2025 рр. демонструвало стале зростання доходів та збільшення чистого прибутку. Позитивна динаміка демонструє, що підприємство має сильний ринковий потенціал. Проте одночасно в структурі активів та зобов'язань спостерігаються:

1. висока залежність від кредиторської заборгованості за товари та послуги (понад 13-15 млн грн щорічно);
2. обмежена диверсифікація необоротних активів;
3. поступове зростання дебіторської заборгованості (з 4,9 млн до понад 6,8 млн грн);
4. уповільнене оновлення основних засобів.

З огляду на це, модель McKinsey 7-S слугуватиме структурною основою для вибудови системи контролінгу, яка дозволяє:

- ідентифікувати невідповідності між управлінськими елементами;
- сформулювати напрями оптимізації бізнес-процесів;
- визначити, які компоненти потребують першочергової трансформації;
- збалансувати стратегічні, операційні та кадрові пріоритети підприємства.

Для ТОВ «Видавництво «Ірис»» стратегічні орієнтири у 2023-2025 рр. формувалися навколо розширення ринку збуту, нарощення товарообігу та підтримки стабільності фінансових потоків. Це підтверджується:

- зростанням обсягу реалізації на 45,6% за три роки;
- збільшенням валового прибутку з 1379 тис. грн до 7513 тис. грн;
- зменшенням адміністративних та збутових витрат у структурі доходів у 2024 р.

Однак стратегічна модель поки що більше орієнтована на операційний ріст, тоді як контролінг вимагає переходу до стратегічного типу управління, зокрема:

- розвитку нових продуктів і напрямів діяльності;
- покращення управління ризиками та оборотним капіталом;
- глибшого аналізу витрат і переходу до метода управління витратами на основі діяльності (ABC-costing);
- формування довгострокових прогнозів на основі сценарного аналізу.

Впровадження контролінгу дає змогу перетворити стратегічні задачі на конкретні KPI, бюджети та моніторингові показники. Організаційна структура підприємства є традиційною для видавничого сектору – лінійно-функціональна. Вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків, однак має низку обмежень для розвитку системи контролінгу:

Проблеми структури:

- відсутність окремого контролінгового підрозділу;
- нечітко розподілені функції між фінансовим, маркетинговим та аналітичним напрямками;
- повільність управлінських рішень через багаторівневу вертикаль;
- відсутність системи регулярної звітності на рівні підрозділів.

Позитивні елементи:

- стабільність ключових управлінських функцій;
- накопичена база фінансової та виробничої інформації;
- досвід роботи на конкурентному ринку.

Рекомендаційний контролінговий підхід передбачає створення центру фінансово-економічної аналітики, інтегрованого в систему управління й відповідального за:

- розробку бюджетів;
- аналіз відхилень;
- балансування грошових потоків;
- аналітику рентабельності продуктів;
- підтримку стратегічних рішень.

У межах контролінгу найбільше значення мають ті управлінські системи, що забезпечують:

- регулярний облік;
- прогнозування;
- аналіз відхилень;
- управління витратами;
- підготовку звітності.

На основі аналізу фінансових даних підприємства можна зробити висновок, що на сьогодні системи управління працюють переважно у форматі пост-фактум аналізу. Наприклад:

1. дебіторська заборгованість зросла з 4913 тис. грн (2023 р.) до 6894 тис. грн (2025 р.), але не супроводжувалося комплексною системою управління ризиками;
2. кредиторська заборгованість за товари та послуги у 2025 р. склала 13 845 тис. грн, що перевищує власний капітал майже у 7 разів;
3. відсутність системи внутрішнього бюджетування призводить до нерівномірного розподілу ресурсів.

Система контролінгу здатна усунути ці дисбаланси шляхом інтеграції:

- бюджетів за підрозділами,
- системи раннього попередження ризиків,
- платіжного календаря,

- модулів управління витратами,
- регулярної внутрішньої фінансової звітності.

У таблиці 3.7 представлено оцінку «жорстких» елементів моделі McKinsey 7-S для ТОВ «Видавництво «Ірис».

Таблиця 3.7 – Оцінка «жорстких» елементів моделі McKinsey 7-S для ТОВ «Видавництво «Ірис»

Елемент моделі	Поточний стан	Виявлені проблеми	Рекомендації контролінгу
Strategy	орієнтація на розширення продажів	недолік стратегічного прогнозування	впровадження стратегічного бюджетування
Structure	лінійно-функціональна структура	відсутність контролінгової служби	створення аналітичного центру
Systems	облік пост-фактум	слабке управління дебіторкою й кредиторкою	створення системи управлінського обліку

*Джерело:* складено автором

На відміну від «жорстких» компонентів, елементи групи Skills, Staff, Style, Shared Values безпосередньо формують внутрішній клімат підприємства, впливають на мотивацію персоналу та визначають ефективність процесів контролінгу.

Для ТОВ «Видавництво «Ірис» оцінка цих компонентів особливо важлива, адже на тлі зростання фінансових результатів у 2023-2025 рр. існує потреба у посиленні взаємодії між підрозділами, удосконаленні компетенцій працівників та формуванні корпоративної культури, що підтримує стратегічні ініціативи.

#### 1. Skills (Компетентності та ключові навички персоналу)

Аналіз професійних компетенцій працівників свідчить, що на підприємстві сформований достатній кадровий потенціал для виконання операційних функцій, однак існує обмеженість навичок, потрібних для впровадження сучасних методів контролінгу.

Сильні сторони:

- наявність працівників із високим досвідом у видавничій справі;

- знання технологічних процесів підготовки та розповсюдження продукції;

- стабільність кадрового складу.

Виявлені проблеми:

- недостатня кількість фахівців із фінансово-аналітичними компетенціями;

- відсутність навичок роботи з сучасними ERP/CRM-системами;

- низька залученість персоналу в бюджетний процес;

- обмежений досвід застосування методів управлінського обліку.

Для розвитку системи контролінгу необхідним є формування «аналітичного ядра» підприємства, здатного проводити моніторинг показників, оцінювати фінансові ризики, здійснювати план-факт аналіз та підтримувати стратегічні ініціативи.

## 2. Staff (Персонал та кадрова політика)

У 2023-2025 рр. основні витрати на оплату праці коливалися в межах:

812 тис. грн у 2023 р.,

716 тис. грн у 2024 р.,

882 тис. грн у 2025 р.

Ці зміни свідчать про відсутність чіткої політики оптимізації кадрових витрат. Контролінг, як система управління, вимагає узгодження кадрової політики зі стратегічними пріоритетами.

Існуючі проблеми:

- нерівномірність кадрових витрат;

- відсутність системи оцінки результативності (KPI);

- нечіткі канали комунікації між підрозділами;

- відсутність кадрового резерву для ключових аналітичних позицій.

Для ефективного функціонування контролінгу необхідно:

- запровадити систему мотивації, прив'язану до досягнення планових показників;

- формалізувати процедури внутрішнього підвищення кваліфікації;

- створити програму розвитку менеджерів і аналітиків;
- залучити персонал до процесу бюджетного планування та аналізу відхилень.

### 3. Style (Стиль управління та корпоративні підходи)

На сьогодні стиль управління у ТОВ «Видавництво «Ірис»» характеризується як традиційний, ієрархічний, з низьким рівнем децентралізації. Він забезпечує стабільність, але стримує розвиток контролінгових механізмів.

Позитивні риси стилю управління:

- чіткий розподіл відповідальності;
- контроль за ключовими операціями;
- стабільність управлінських рішень.

Недоліки:

- недостатня оперативність у коригуванні планових показників;
- низький рівень залучення персоналу до процесу прийняття рішень;
- недостатній розвиток аналітичної культури;
- відсутність регулярних управлінських звітів для внутрішнього користування.

Контролінгові підходи потребують переходу до коучингового стилю управління, орієнтованого на:

- діалогову модель комунікацій;
- підтримку інновацій;
- швидкий аналіз ризиків;
- гнучке коригування стратегічних цілей.

### 4. Shared Values (Спільні цінності та корпоративна культура)

Спільні цінності підприємства сформовані навколо стабільності, якості продукції та підтримки сталих ділових відносин. Проте для розвитку контролінгу важливо доповнити ці цінності такими принципами, як:

- відповідальність за результати;
- прозорість управлінських рішень;

- орієнтація на аналітичні дані;
- готовність до змін та інновацій;
- командна взаємодія.

Корпоративна культура має стати фундаментом для системи внутрішнього контролю, в якій кожен працівник розуміє свої функції в досягненні фінансових та стратегічних цілей.



Рисунок 3.1 – Зв'язок «м'яких» елементів McKinsey 7-S із системою контролінгу підприємства

*Джерело:* складено автором

Особливість цієї моделі в тому, що вона пов'язує «тверді» компоненти (структура, стратегія, системи) з «м'якими» (цінності, стиль управління, навички та персонал), що дозволяє отримати комплексну картину внутрішньої синхронізованості підприємства.

Для ТОВ «Видавництво «Ірис», яке функціонує у висококонкурентній видавничій сфері та демонструє поступове зростання фінансових показників у 2023-2025 роках, застосування моделі McKinsey 7-S надає можливість сформувати довгостроковий вектор розвитку та усунути дисбаланси між окремими елементами управління.

Проведений аналіз показав, що стратегія підприємства орієнтована на стабільне розширення асортименту друкованої продукції, збільшення частки електронних видань та освоєння нових регіональних ринків. Водночас у структурі

управління виявлено надмірну централізацію, що знижує оперативність прийняття рішень.

Системи планування, бюджетування та контролю частково формалізовані, проте їх точність потребує посилення – це особливо важливо з огляду на підвищення темпів зростання чистого доходу до 28 045 тис. грн у 2025 році та збільшення валового прибутку до 7 513 тис. грн.

Таким чином, «тверді» елементи моделі вимагають коригування для забезпечення узгодженості:

- стратегія зростання має підкріплюватися сучасними планово-аналітичними системами;
- структура повинна набувати рис проєктності з делегуванням відповідальності;
- автоматизовані системи контролінгу мають бути інтегровані з фінансовою та виробничою звітністю для оперативного управління витратами.

«М'які» елементи моделі продемонстрували більшу чутливість до організаційних змін. Зокрема:

1. Корпоративні цінності декларують інноваційність, проте практична культура тяжіє до збереження усталених процедур.
2. Стиль управління є директивним, що створює бар'єри для ініціативності співробітників.
3. Професійні навички персоналу є достатніми для підтримки поточних бізнес-процесів, але недостатніми для реалізації стратегії цифрової трансформації та впровадження автоматизованого контролінгу.
4. Команда характеризується високою професійною етикою, але не має достатньої внутрішньої синергії – відсутні регулярні комунікаційні практики та механізми командної мотивації.

Ці аспекти безпосередньо впливають на ефективність реалізації стратегії, оскільки будь-які зміни в «твердих» елементах будуть малоефективними без адаптації стилю, навичок і поведінки персоналу.

На основі інтегрального аналізу за моделлю McKinsey 7-S (усі елементи у взаємозв'язку) сформовано такі ключові напрями розвитку ТОВ «Видавництво «Ірис»:

#### 1) Розвиток «твердих» елементів

Стратегія: створення комбінованої моделі розвитку – розширення електронних каналів збуту, запуск цифрової бібліотеки, розвиток персоналізованих видавничих послуг.

Структура: впровадження матричного управління з виділенням окремих проєктних команд (маркетинг, електронні видання, дистрибуція).

Системи: розробка єдиного інформаційного контуру контролінгу (звіти, витрати, бюджети, KPI), інтегрованого з бухгалтерськими програмами.

#### 2) Розвиток «м'яких» елементів

Стиль управління: перехід від контролю до фасилітації – залучення працівників до формування рішень, регулярні стратегічні сесії.

Навички: масштабне навчання персоналу з цифрових інструментів, аналітики, автоматизованого контролінгу.

Спільні цінності: формування культури безперервного розвитку – внутрішні комунікаційні ініціативи, програми визнання внеску працівників.

Команда: розробка системи мотивації, прив'язаної до показників ефективності та досягнення стратегічних цілей.

Очікувані результати від впровадження модуля розвитку за McKinsey 7-S:

1. підвищення продуктивності праці на 10-15%;
2. скорочення операційних витрат на 5-8% завдяки системності контролінгу;
3. збільшення рентабельності продажів за рахунок кращого управління запасами та витратами;
4. зміцнення конкурентних позицій завдяки розвитку цифрового сегменту;
5. кардинальне підвищення внутрішньої керованості підприємства.

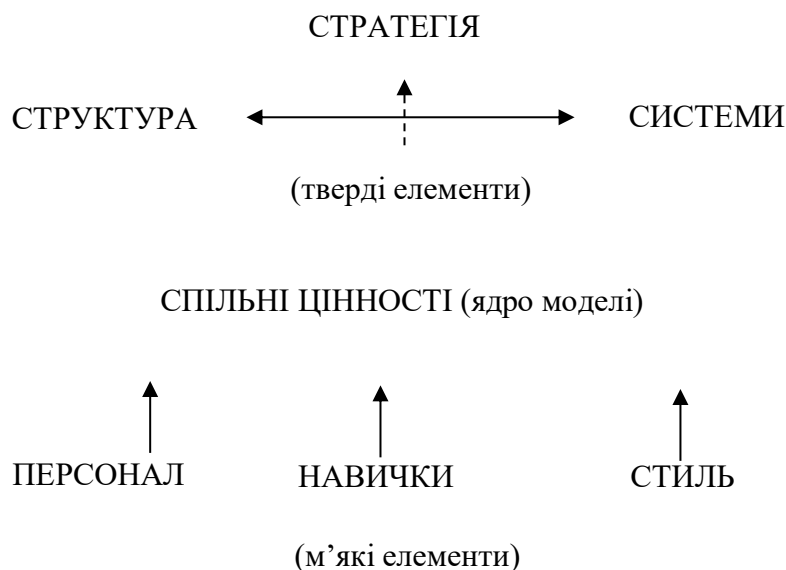


Рисунок 3.2 – Інтегрована модель взаємодії елементів McKinsey 7-S для ТОВ «Видавництво «Ірис»

*Джерело:* складено автором

Узагальнюючи результати проведеного аналізу та застосування моделі McKinsey 7-S до діяльності ТОВ «Видавництво «Ірис», можна стверджувати, що дана методика дозволила комплексно оцінити внутрішню узгодженість ключових структурних елементів підприємства та визначити критичні зони, які потребують першочергової уваги в контексті впровадження сучасної системи контролінгу.

Проведена діагностика продемонструвала, що хоча компанія демонструє поступове покращення фінансових результатів у 2023-2025 рр., зокрема зростання чистого доходу, валового прибутку та нерозподіленого прибутку, структурні компоненти управління залишаються недостатньо збалансованими. Найбільш уразливими складовими виявились Skills, Systems та Shared Values, що свідчить про необхідність модернізації управлінських процесів, цифровізації внутрішнього документообігу, а також формування спільної корпоративної мотиваційної бази.

Сильні сторони підприємства зосереджені переважно у сферах операційних навичок персоналу, чіткої організаційної структури та здатності до адаптації ринкової стратегії, однак відсутність узгодженості між елементами системи стримує реалізацію потенціалу стратегічного розвитку. Саме тому побудова

контролінгової системи на основі результатів моделі McKinsey 7-S дозволяє не лише виявити диспропорції, а й запропонувати конкретні механізми їх усунення.

Запропоновані напрями удосконалення – зміцнення ролі керівництва, формування системи КРІ на рівні підрозділів, стандартизація ключових бізнес-процесів, розвиток компетентностей персоналу, оновлення внутрішніх регламентів, створення системи стратегічного контролю та забезпечення єдності корпоративних цінностей – формують основу для переходу до більш ефективної, прозорої та адаптивної моделі управління.

Таким чином, модель McKinsey 7-S стала практичним інструментом, який дозволив:

1. комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства;
2. виявити критичні точки та структурні дисбаланси;
3. надати деталізовані рекомендації щодо модернізації управління;
4. обґрунтувати необхідність впровадження системи контролінгу як ключового механізму підвищення конкурентоспроможності.

Впровадження запропонованих заходів забезпечить ТОВ «Видавництво «Ірис» можливість перейти до проактивного типу управління, підвищити рівень стратегічної стійкості та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Це створить фундамент для ефективної реалізації виробничого й ринкового потенціалу підприємства, підвищить результативність управлінських рішень і дозволить досягти нового рівня конкурентних переваг на видавничому ринку.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти формування й упровадження системи контролінгу на підприємстві, що дозволило отримати комплексне уявлення про роль контролінгових інструментів у забезпеченні ефективності управління. Проведене дослідження підтвердило, що контролінг є необхідним елементом сучасного менеджменту, здатним забезпечити підприємству інформаційну узгодженість, аналітичну стійкість і стратегічну орієнтованість.

У першому розділі було узагальнено теоретико-методичні засади контролінгу, його ключові концепції, інструменти та функціональні характеристики. Встановлено, що контролінг є інтегрованою системою координації управлінських процесів, яка поєднує облік, аналіз, планування, прогнозування та контроль у єдиний логічний цикл.

Дослідження підтвердило, що інструменти стратегічного й оперативного контролінгу мають різне функціональне призначення, однак працюють у взаємозв'язку, забезпечуючи керівництву підприємства своєчасну інформацію про відхилення, ризики та перспективи розвитку. Узагальнення концепцій, представлених у сучасних наукових джерелах, показало, що контролінг є не просто технікою управління, а філософією підприємницької організації, в основі якої – прозорість, результативність і довгострокова орієнтація.

У другому розділі проведено всебічний аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках. Досліджено структуру активів і пасивів підприємства, визначено динаміку їх змін та оцінено вплив цих тенденцій на фінансову стійкість організації. Аналіз показав, що підприємство має позитивну динаміку зростання активів, покращення оборотності ресурсів та підвищення ефективності їх використання.

Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема значну залежність від короткострокових зобов'язань, нерівномірність обороту дебіторської заборгованості та потребу у вдосконаленні системи управління ліквідністю.

Проведений аналіз ділової активності виявив зростання швидкості обороту запасів, дебіторської заборгованості та активів загалом, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Дослідження рентабельності показало стабільне зростання фінансових результатів, що підтверджує здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси й нарощувати економічний потенціал.

Разом з тим, аналітичні дані продемонстрували потребу в інтеграції системи регулярного бюджетування, контролю витрат та системи раннього попередження ризиків, що суттєво підвищило б передбачуваність та стабільність фінансових процесів.

У третьому розділі обґрунтовано практичні підходи до впровадження системи контролінгу на підприємстві та оцінено діяльність ТОВ «Видавництво «Ірис» через призму стратегічних інструментів контролінгу. Застосування матриці БКГ дозволило визначити портфель продуктів підприємства, оцінити перспективність окремих напрямів та розробити рекомендації щодо подальшого розвитку. Виявлено групи продуктів із високою рентабельністю та стабільним попитом, а також напрямки, які потребують стратегічної підтримки та інвестиційного планування.

Використання моделі McKinsey 7-S дало змогу комплексно оцінити внутрішню узгодженість системи управління, виявити «слабкі місця» організаційної структури, кадрового забезпечення, мотиваційної системи та корпоративних цінностей. Зокрема, виявлено недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, розподіленість контролінгових функцій між різними підрозділами, потребу у створенні спеціалізованої служби контролінгу та необхідність посилення стратегічного прогнозування.

На основі стратегічного аналізу обґрунтовано рекомендації щодо формування інтегрованої системи контролінгу, яка включає: створення аналітичного центру контролінгу, впровадження ERP-рішень з функціями бюджетування, побудову системи внутрішніх стандартів контролю, цифровізацію процесів, регулярний моніторинг KPI, формування політики стратегічних

показників та посилення ролі управлінського обліку. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення керованості підприємства, зміцнення конкурентних позицій і створення умов для сталого розвитку.

Проведене дослідження довело, що впровадження системи контролінгу є важливим кроком для підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його фінансової стійкості. Контролінг стає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, сприяє стабілізації фінансових потоків, покращує якість планування та дозволяє завчасно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища. ТОВ «Видавництво «Ірис» має необхідний потенціал для розвитку системи контролінгу, а запропоновані заходи дають змогу посилити аналітичну базу управління, підвищити результативність діяльності та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Продіус І. Ю. Контролінг у системі управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2020.
2. Бланк І. А. Управління прибутком та контролінг фінансових рішень. Київ: НІКА-Центр, 2019.
3. Брик Т. Б. Система стратегічного контролінгу на підприємстві: методичні засади впровадження. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.
4. Буханець О. В. Контролінг як інструмент підвищення ефективності менеджменту. Фінанси України. 2022; 5: 74–83.
5. Василенко В. А., Манойленко О. В. Інноваційний розвиток підприємств та роль контролінгу. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2020.
6. Виноградова О. В. Управління трудовими ресурсами в умовах цифрової трансформації. Економіка та держава. 2023; 10: 44–49.
7. Власюк Т. Ю. Система мотивації персоналу на підприємствах України. Житомир: ЖДТУ, 2019.
8. Волинська Л. С. Організаційна поведінка: сучасні тенденції розвитку. Київ: КНЕУ, 2020.
9. Гандзюк М. П. Процесний підхід до побудови системи контролінгу на підприємстві. Економіка промисловості. 2021; 3: 112–121.
10. Гетьман О. О. Управління персоналом: сучасні методи та моделі. Полтава: ПДАУ, 2020.
11. Гриньова В. М., Данілова Л. М. Контролінг у стратегічному управлінні підприємством. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2021.
12. Грищенко І. В. Система корпоративного управління та її вплив на мотивацію працівників. 2022; КНЕУ.
13. Гуменюк А. В. Бюджетування та контролінг у бізнес-структурах. Львів: ЛНУ ім. Франка, 2022.
14. Даниленко Л. І. Мотиваційні механізми підвищення продуктивності праці. Черкаси: ЧДТУ, 2019.

15. Дегтяр А. О. Управління змінами в організації: теорія і практика. Київ: НАДУ, 2021.
16. Дуброва Т. А. Контролінг витрат: методичні підходи. Економіка і організація виробництва. 2020; 2: 48–56.
17. Дяків О. О. Стратегічний контролінг у системі корпоративного управління. Тернопіль: ТНЕУ, 2020.
18. Євтушенко Н. І. Лідерство і мотивація персоналу в організаціях. Київ: КНЕУ, 2021.
19. Жалдак Г. В. Формування системи внутрішнього контролю на підприємстві. 2022; Ун-т ім. Драгоманова.
20. Завадська О. І. Менеджмент персоналу: компетентнісний підхід. Чернівці: ЧНУ, 2023.
21. Задоя А. А. Контролінг фінансових потоків підприємства. Дніпро: НМетАУ, 2020.
22. Зверук Л. І. Роль стратегічного контролінгу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. 2021.
23. Зінченко О. А. Економічна діагностика підприємства. Київ: КНЕУ, 2022.
24. Іванченко В. М. Управління розвитком підприємства на основі системи контролінгу. 2023; Запоріжжя: ЗНУ.
25. Ільченко С. М. Контролінг в умовах цифровізації виробничих процесів. Бізнес Інформ. 2021; 9: 132–138.
26. Камінський А. Б. Адаптивні системи управління персоналом. Рівне: НУВГП, 2022.
27. Карпенко С. І. Управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності. 2021.
28. Кириченко О. В. Інструменти внутрішнього контролю та контролінгу. Економіка та управління. 2019; 5: 27–34.
29. Кізима А. Я. Стратегічне управління підприємством: сучасний підхід. Львів, 2023.

30. Кіреєва О. О. Контролінг як інформаційна основа стратегічного менеджменту. Одеса: ОНУ ім. Мечникова, 2020.
31. Климко Л. В. Організаційна поведінка: практичні аспекти. КНЕУ, 2023.
32. Коваленко В. М. Управління персоналом у видавничій справі. Харків: ХДАК, 2022.
33. Корінько М. Д. Контроль і контролінг у системі менеджменту організації. Київ: КНЕУ, 2021.
34. Кравченко А. І. Мотиваційні стратегії управління персоналом. 2020.
35. Круш П. В., Мельник Т. Ю. Контролінг як елемент системи корпоративного управління. Київ: КНЕУ, 2022.
36. Кулик О. Г. КРІ та результативність персоналу. Вінниця: Донецький НУ, 2021.
37. Ліпич Л. Г. Організація системи контролінгу на підприємствах. Луцьк: ЛНТУ, 2020.
38. Литвиненко В. Г. Управління змінами: методи, технології, інструменти. Київ: КНЕУ, 2023.
39. Лубкович М. І. Внутрішній контроль і контролінг: відмінності та взаємозв'язки. 2019.
40. Лутай Л. С. Ефективна система мотивації на підприємствах. Одеса, 2022.
41. Макаренко І. І. Контролінг як механізм забезпечення економічної стійкості підприємства. 2021.
42. Малик Д. Ю. Система управління персоналом: сучасні тенденції. Львів: ЛНУ, 2024.
43. Мальцева Г. І. Розвиток корпоративної культури організації. 2020.
44. Марченко О. М. Контролінг у видавничій галузі. Харків, 2023.
45. Матвієнко О. В. Контролінг: теорія та практика впровадження. Київ: КНЕУ, 2022.
46. Мешко Н. П. Інструменти HR-менеджменту в сучасних компаніях. КНЕУ, 2021.
47. Мірошніченко І. В. Управління конфліктами на підприємстві. 2020.

48. Мочерний С. В. Теорія економічного аналізу та контролю. Львів: ЛНУ ім. Франка, 2023.
49. Надрага В. І. Економіка праці та мотивація персоналу. Дніпро, 2019.
50. Науменко С. Ф. Внутрішній економічний контроль: методологія та практика. Київ, 2022.
51. Онищенко В. О. Стратегічні інструменти підвищення конкурентоспроможності. 2021.
52. Паньків З. О. Контролінг витрат і бюджетування. Тернопіль: ЗУНУ, 2023.
53. Петренко І. П. Управління процесами підприємства. Харків, 2022.
54. Писаренко В. В. Поведінкові аспекти менеджменту. 2020.
55. Плугатар А. Л. Фінансовий контролінг у виробничих компаніях. Запоріжжя, 2021.
56. Поляк О. С. Організація праці менеджера. 2019.
57. Поліщук Н. М. Система аналітичного забезпечення контролінгу. 2024.
58. Пригорницька Т. В. Психологія управління персоналом. Київ: Каравела, 2023.
59. Прохорова Л. В. Планування та контроль діяльності підприємства. Харків, 2020.
60. Руденко М. В. Корпоративний менеджмент у видавничих організаціях. Київ, 2023.
61. Савельєва І. М. Контролінг у системі менеджменту: сучасний підхід. 2021.
62. Савченко О. М. Управління персоналом у цифрову епоху. Дніпро, 2023.
63. Сич Є. М. Менеджмент організацій: поведінкові аспекти. КНЕУ, 2020.
64. Славик М. В. Контролінг у структурі стратегічного управління підприємством. 2022.
65. Смоляр Л. Г. Мотивація персоналу: теорія і практика. Львів, 2019.
66. Соколюк Н. І. Інформаційні системи контролінгу. Острог, 2021.

67. Тарасюк М. В. Розвиток персоналу на промислових підприємствах. 2024.
68. Федорчук Є. В. Контролінг та управлінський облік. Київ, 2022.
69. Хоружий С. С. Стратегічний аналіз і контролінг. Полтава, 2023.
70. Шухевич М. В. Управління змінами та розвиток організації. Львів: ЛНУ, 2021.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Підприємство ТОВ «Видавництво «Ірис»  
 Територія ХАРКІВСЬКА

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.**

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	13	15
первісна вартість	1001	31	39
накопичена амортизація	1002	(19)	(24)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	294	368
первісна вартість	1011	463	579
знос	1012	(169)	(211)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	208	260
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	514	643
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	34	42
<b>Товари</b>	1104	4853	6066
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4913	6141
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	65	81
з бюджетом	1135	663	829
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	200	250
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		
Рахунки в банках	1167	121	151
Витрати майбутніх періодів	1170		

Інші оборотні активи	1190	19	24
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	10866	13584
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	11380	14227

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	24	24
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	53	66
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	77	90
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605	494	617
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	10330	12912
розрахунками з бюджетом	1620	219	474
у тому числі з податку на прибуток	1621	43	179
розрахунками зі страхування	1625	53	266
розрахунками з оплати праці	1630	165	306
за одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	11303	14137
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	11380	14227

## Додаток Б

Підприємство ТОВ «Видавництво «Ірис»  
 Територія ХАРКІВСЬКА

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
 за \_\_\_\_\_ **2023 р.**

Форма № 2

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19261	15409
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(17882)	(14306)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1379	1103
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	432	346
Адміністративні витрати	2130	(294)	(235)
Витрати на збут	2150	(200)	(160)
Інші операційні витрати	2180	(750)	(600)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	567	454
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(44)	(35)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	523	419
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	116	93
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	407	326
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	407	326

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6410	5128
Витрати на оплату праці	2505	812	650
Відрахування на соціальні заходи	2510	292	234
Амортизація	2515	72	58
Інші операційні витрати	2520	2722	2178
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	10308	8246

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

## Додаток В

Підприємство ТОВ Видавництво «Ірис»  
Територія ХАРКІВСЬКА

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2024 р.**

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	15	18
первісна вартість	1001	39	42
накопичена амортизація	1002	(24)	(24)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	368	383
первісна вартість	1011	579	579
знос	1012	(211)	(196)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	260	305
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>643</b>	<b>706</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	42	87
<b>Товари</b>	1104	6066	8701
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6141	6448
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	81	16
з бюджетом	1135	829	587
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	250	115
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		
Рахунки в банках	1167	151	254
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	24	24

<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>13584</b>	<b>16232</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>14227</b>	<b>16938</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	24	24
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	66	82
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>90</b>	<b>106</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605	617	574
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	12912	15496
розрахунками з бюджетом	1620	474	213
у тому числі з податку на прибуток	1621	179	97
розрахунками зі страхування	1625	266	240
розрахунками з оплати праці	1630	306	309
за одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>14137</b>	<b>16832</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>14227</b>	<b>16938</b>

## Додаток Г

Підприємство ТОВ Видавництво «Ірис»  
Територія ХАРКІВСЬКА

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за \_\_\_\_\_ 2024 р.

Форма № 2

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23651	19261
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18203)	(17882)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	5448	1379
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	140	432
Адміністративні витрати	2130	(1302)	(294)
Витрати на збут	2150	(908)	(200)
Інші операційні витрати	2180	(1997)	(750)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1381	567
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(589)	(44)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	792	523
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(247)	(116)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	<b>545</b>	<b>407</b>
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	545	407

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8100	6410
Витрати на оплату праці	2505	716	812
Відрахування на соціальні заходи	2510	301	292
Амортизація	2515	89	72
Інші операційні витрати	2520	3043	2722
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	12249	10308

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

## Додаток Д

Підприємство ТОВ Видавництво «Ірис»  
Територія ХАРКІВСЬКА

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2025 р.\***

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	18	26
первісна вартість	1001	42	56
накопичена амортизація	1002	(24)	(30)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	
Основні засоби	1010	383	388
первісна вартість	1011	579	678
знос	1012	(196)	(290)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	305	372
Гудвіл	1050	-	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	
Інші необоротні активи	1090	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>706</b>	<b>786</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	8788	8882
Виробничі запаси	1101	8701	8825
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	-	
Товари	1104	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	
Депозити перестрашування	1115	-	
Векселі одержані	1120	-	

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6448	6894
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16	38
з бюджетом	1135	587	451
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	115	168
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	254	278
Готівка	1166	-	-
Рахунок в банках	1167	254	278
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	24	15
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>16232</b>	<b>16726</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>16938</b>	<b>17512</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24	24
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	
Капітал у дооцінках	1405	-	
Додатковий капітал	1410	-	
Емісійний дохід	1411	-	
Накопичені курсові різниці	1412	-	
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	82	2005
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>106</b>	<b>2029</b>

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	574	632
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	
товари, роботи, послуги	1615	15496	13845
розрахунками з бюджетом	1620	213	287
у тому числі з податку на прибуток	1621	97	87
розрахунками зі страхування	1625	240	321
розрахунками з оплати праці	1630	309	398
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>16832</b>	<b>15483</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>16938</b>	<b>17512</b>

\* - розрахункові дані

## Додаток Е

Підприємство ТОВ Видавництво «Ірис»  
Територія ХАРКІВСЬКА

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2025р.\***

Форма № 2

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28045	23651
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(20532)	(18203)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	7513	5448
збиток	2095	(- )	(- )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	213	140
<i>у тому числі:</i>			
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 1462 )	( 1302 )
Витрати на збут	2150	( 1039 )	( 908 )
Інші операційні витрати	2180	( 2256 )	( 1997 )
<i>у тому числі:</i>			
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	-	-

<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	2969	1381
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>			
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( 624 )	( 589 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	2345	792
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(422 )	(247 )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	<b>1923</b>	<b>545</b>
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід(сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	1923	545

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9637	8100
Витрати на оплату праці	2505	882	716
Відрахування на соціальні заходи	2510	345	301
Амортизація	2515	94	89
Інші операційні витрати	2520	3152	3043
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>14110</b>	<b>12249</b>

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

\* - розрахункові дані