

DOI: 10.31319/2709-2879.2023iss2(7).293794pp107-115  
УДК 657.47

**Хмелюк А.В.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку  
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське  
ORCID ID: 0000-0001-7367-4928  
e-mail: dstukhmelyuk@gmail.com

**Шостак Р.В.**, здобувач другого (магістерського) рівня  
Дніпровський державний технічний університет  
e-mail: Shostak1983@gmail.com

**Khmelyuk Alona**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting  
Dniprovsky State Technical University, Kamianske  
**Shostak Roman**, applicant of the second (master's) level  
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

## УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТВ

### MANAGEMENT CONTROL OVER THE ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES

*У роботі представлені основні аспекти щодо організації управлінського контролю. Здійснено аналіз обліково-аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю підприємства. Детально проаналізовано Наказ про облікову політику підприємства. Доведено необхідність організації управлінського контролю як ключового фактору прибутковості підприємства. Здійснена оцінка діяльності товариства. Узагальнені методичні підходи щодо здійснення оцінки аналізу діяльності підприємства. Негативні показники рентабельності та зменшення власного капіталу вказують на потребу стратегічних змін. Рекомендується оптимізувати управління запасами, підвищити коефіцієнти ліквідності та прискорити оборот дебіторської заборгованості. В процесі здійснення дослідження встановлено, що періодичний контроль та адаптація стратегії є продуктивною ознакою для успішного впровадження управлінського контролю. Доведено, що управлінський контроль, як інструмент управління, дійсно є вирішальний для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільності підприємства в змінних умовах бізнес-середовища.*

**Ключові слова:** господарське товариство, облікова політика, діагностика діяльності, стратегія, аналіз, управлінський контроль.

*The article presents the main aspects of organisation of management control. An a priori analysis of the accounting and analytical support of the process of managing the enterprise's activities has been carried out. The Order on the accounting policy of enterprise is analysed in detail and its main advantages and disadvantages are identified. The article considers the stage-by-stage and object-by-object formation of the accounting policy of enterprise. It emphasises the importance of correct formation of the accounting order and develops and presents main stages of the strategy of efficient functioning of an enterprise. The necessity of organization of management control as a key factor of profitability of enterprise has been proved. An assessment of the activities of a limited liability company for three years has been carried out. The methodical approaches to assessing the analysis of the enterprise's activity have been generalized: a methodology for calculating indicators has been presented and their analytical interpretation has been carried out. The system of indicators for diagnostics of enterprise activity is built on the basis of cause-and-effect relations of their analytical functions. Based on the reliable financial statements, the article evaluates the activities of PROMZIPAKTIV LLC for three years, revealing a long-term trend towards unprofitability and financial difficulties, especially in 2020. Negative profitability and declining equity indicate the need for strategic changes. Positive aspects have been identified, such as the growth of net service income,*

*which is combined with the efficiency of asset use. Problems with liquidity, asset turnover and liquidity efficiency require urgent measures. It is recommended to optimize inventory management, increase liquidity ratios and accelerate the turnover of receivables. increase the financial stability and sustainable development of the enterprise. In the course of the study, it was found that periodic monitoring and adaptation of the strategy is a productive feature for the successful implementation of management control. Hypothetically, it is planned that the development strategy should ensure sustainable growth of a business entity. These steps are aimed at improving financial stability and management efficiency to ensure sustainable development in the face of financial difficulties. It is proved that management control, as a management tool, is indeed crucial for achieving strategic goals and ensuring the stability of an enterprise in a changing business environment.*

**Key words:** *business entity, accounting policy, activity diagnostics, strategy, analysis, management control.*

**JEL classification:** *L41, L49*

**Постановка проблеми.** Не викликає жодних заперечень думка про те, що в будь-якій організації (суб'єкті господарювання) є потреба у веденні управлінського контролю. Така необхідність має забезпечити ефективне функціонування та розвиток підприємств в умовах сучасного конкурентного бізнес-середовища. Адже, саме управлінський контроль є інструментом для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення оптимального використання ресурсів. Головні аспекти, що підкреслюють актуальність управлінського контролю, включають:

- забезпечення стабільності та прибутковості підприємства: управлінський контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми та негативи в діяльності підприємства, об'єднувати зусилля для їх вирішення та попередження втрат;

- підтримка прийняття стратегічних рішень: контроль над наданням керівництву об'єктивної інформації щодо ефективності реалізації стратегії та планів розвитку підприємства, дозволяючи вчасно коригувати цільові напрямки;

- змінення ризиків: управлінський контроль сприяє виявленню та оцінці ризиків, пов'язаних з фінансовою діяльністю, виробництвом, кадровими питаннями та іншими аспектами управління;

- вдосконалення комунікації в організації: управлінський контроль сприяє управлінню та покращенням комунікації між відділами та рівнями, що сприяє кращій координації та спільному розумінню стратегічних завдань.

Отже, організація ефективного управлінського контролю є ключовим чинником для досягнення успіху підприємства, забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Відсутність чи неефективність управлінського контролю може призвести до втрат можливостей, фінансових труднощів та навіть загрози існуванню підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і практичні аспекти щодо організації управлінського контролю досліджено в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Ернест Ентоні Лоу довів доцільність застосування системи управлінського контролю всередині підприємницької організації [1], Роберт Н. Ентоні сформулював сам термін «управлінський контроль» [2], Говіндаджаран визначив управлінський контроль як процес, відокремивши його від управлінського обліку [3], Хорнгрен визначив методи системи керування управлінського контролю [4], Колін Друрі як засновник управлінського обліку заклав підґрунтя для управлінського контролю [5]. Серед вітчизняних вчених головним дослідником з питань управлінського обліку та контролю є С.Ф. Голов [6].

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання організації управлінського контролю потребують подальших досліджень.

Тому, твердження про те, що ефективність функціонування підприємства та отримання прибутків значно залежать від способів організації управлінського контролю є актуальним залишається недостатньо вивченим та потребують удосконалення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення основних аспектів організації управлінського контролю як системи ефективного провадження діяльності підприємств та оцінки ефективності різних бізнес-процесів за матеріалами ТОВ «ПРОМЗПАКТИВ».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Об'єктом дослідження є господарське товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОМЗПАКТИВ», основний вид діяльності якого є вантажоперевезення. З метою оцінки ефективності функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання було здійснено апріорну оцінку обліково-аналітичного забезпечення процесу управління на підприємстві. В першу чергу, проаналізовано Наказ «Про облікову політику». Наказ складається з чотирьох розділів:

- організація бухгалтерського обліку: містить пояснення щодо форми організації обліку на підприємстві, права і обов'язки головного бухгалтера та перелік посадових осіб, які наділяються правом дозволу на проведення господарських операцій, а також перелік посадових осіб, що наділяються правами та несуть повну відповідальність за достовірність документування господарських операцій;

- ведення бухгалтерського обліку: вказана форма обліку як система реєстрів – автоматизована, спосіб документування господарських операцій та формування первинних документів, зберігання, архівування; питання про інвентаризацію активів, каси та інвентаризаційну комісію;

- принципи і методи відображення у бухгалтерському обліку окремих активів і господарських операцій: облік основних засобів, нематеріальних активів, запасів, дебіторської заборгованості, зобов'язань, доходів та витрат;

- виправлення помилок і зміни у фінансових звітах: способи виправлення помилок у фінансових звітах та випадки змін облікової політики.

Аналіз наказу «Про облікову політику» дає змогу зробити висновки, що його написано не з метою ефективного відображення усіх господарських операцій та забезпечення успішного ведення бізнесу, а лише для теоретичного виконання діючого законодавства. Тому, маємо на меті на основі поетапної стратегії організації управлінського контролю розробити рекомендації щодо формування наказу з організації обліку та облікової політики.

Як уже було відмічено раніше, ефективність функціонування підприємства і отримання прибутків суттєво залежать від способів організації управлінського контролю. Організація управлінського контролю визначає, як підприємство взаємодіє зі своєю зовнішньою та внутрішньою середовищем, а також як виконує свої стратегічні цілі. Маємо на меті виділити наступні аспекти (етапи) стратегії:

- ефективне прийняття рішень: управлінський контроль забезпечує потрібну інформацію для прийняття стратегічних та операційних рішень. Правильно організований управлінський контроль допомагає керівникам підприємства бути на висоті у вирішенні важливих питань та ефективно виконувати стратегію;

- моніторинг фінансової діяльності: ефективний управлінський контроль дозволяє підприємству вчасно виявляти фінансові проблеми та ризики, такі як надмірні витрати, недостатні прибутки, заборгованості тощо, і приймати відповідні заходи для їх вирішення;

- оптимізація операцій: управлінський контроль дозволяє виявляти невинні витрати, неефективні процеси та можливості для оптимізації операцій. Це може покращити продуктивність та знизити витрати, що, в свою чергу, позитивно впливає на прибутковість підприємства;

- управління ризиками: управлінський контроль допомагає визначити та керувати ризиками, пов'язаними з діяльністю підприємства. Це дозволяє підприємству уникати фінансових втрат та інших негативних наслідків, що можуть виникнути внаслідок ризикованих рішень або змін у середовищі;

- забезпечення довіри інвесторів та стейкхолдерів: ефективний управлінський контроль підвищує довіру інвесторів та інших стейкхолдерів, оскільки вони бачать, що підприємство діє відкрито, здійснює контроль над фінансами та дотримується внутрішніх процедур.

Отже, організація управлінського контролю є ключовим фактором для досягнення прибутковості та успішного функціонування підприємства. Недооцінка цього аспекту може призвести до фінансових та операційних проблем, втрати прибутку та загрози стійкості бізнесу.

Для того щоб наказ "Про облікову політику на підприємствах" був ефективним у частині організації управлінського контролю на ТОВ "ПРОМЗПАКТИВ", можна рекомендувати деяке покращення та конкретизацію. Основні рекомендації:

- чітке визначення обов'язків та відповідальності: у наказі слід чітко виконати обов'язки головного бухгалтера та інших працівників бухгалтерії в контексті управлінського контролю. Визначте роль головного бухгалтера у встановлених внутрішніх контрольних процедурах та забезпеченні їх ефективного функціонування;

- створення механізмів звітності: розробити систему звітності, яка дозволяє головному бухгалтеру регулярно інформувати вище за рівнем управління станом фінансової діяльності та ефективністю внутрішніх контрольних процедур. Встановити регулярні зустрічі для обговорення фінансових показників та виявлення можливостей для оптимізації;

- навчання та розвиток персоналу: врахувати в наказі положення про навчання бухгалтерів інструментам та методам управлінського контролю. Забезпечити постійний процес навчання та розвитку персоналу у сфері внутрішнього контролю та нових стандартів бухгалтерського обліку;

- перевірка дій внутрішніх контрольних систем: внести у наказ положення про регулярні перевірки та оцінки ефективності систем внутрішнього контролю. Забезпечити проведення аудитів, які оцінюють дотримання внутрішніх контрольних процедур та виявляють можливості ризиків;

- використання інформаційних технологій: розглянути можливості використання інформаційних технологій для автоматизації процесів управлінського контролю та підвищення точності та швидкості звітності.

Ці рекомендації повністю удосконалять наказ та забезпечать більш ефективну систему управлінського контролю на підприємствах.

Наступним етапом дослідження є здійснення оцінки діяльності господарського товариства. Діагностика діяльності підприємства включає розрахунок його різноманітних показників, які можуть оцінити ефективність, фінансовий стан, ліквідність та інші функції. Основними ключовими показниками які можуть бути використані для діагностики діяльності підприємства є:

- фінансові показники: прибуток до оподаткування (ЕВТ): Визначає прибуток після вирахування витрат, але перед оподаткуванням. Чистий прибуток: Показує фактичний прибуток, який залишається після вирахування витрат, включаючи всі податки. Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE): Визначають ефективність використання активів та власного капіталу для генерації прибутку;

- фінансовий стан: коефіцієнти обороту активів та обороту запасів: показують ефективність використання активів та управління запасами. Відносна ліквідність: Розраховується за допомогою поточного та швидкого коефіцієнтів для оцінки здатності підприємства виконувати свої зобов'язання;

- операційна ефективність: коефіцієнти обороту обладнання та працівників: показники ефективності використання обладнання та працівників у виробничому процесі. Чистий робочий капітал: Вказує на здатність підприємства управляти своїми поточними активами та зобов'язаннями. Строки обороту та оплати: середній термін обороту запасів та поточних активів: Вказує на тривалість часу, протягом якого підприємство отримує гроші в робочий капітал. Строк оплати заборгованості: Визначає час, необхідний для погашення зобов'язань перед кредиторами;

- ринкова позиція: частка ринку: визначає розмір підприємства в порівнянні з ринком. Рівень задоволеності клієнтів: Оцінка задоволеності та вірності клієнтів.

Ці показники дозволяють здійснити глибокий аналіз різних аспектів діяльності підприємства та зробити обґрунтовані висновки про його стан та можливі можливості для

вдосконалення. Важливо отримати специфіку галузі та стратегічні цілі підприємства при виборі конкретних показників для діагностики.

Рентабельність активів (Return on Assets, ROA) та рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE) розраховуються за допомогою наступних формул (1–10):

Рентабельність активів (ROA):

$$ROA = (\text{Чистий прибуток} / \text{Середній обсяг активів}) \times 100\% \quad (1)$$

де: чистий прибуток – чистий прибуток після оподаткування; середній обсяг активів – середній обсяг активів протягом періоду.

Рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Середній обсяг власного капіталу}) \times 100\% \quad (2)$$

де: чистий прибуток – чистий прибуток після оподаткування; середній обсяг власного капіталу – середній обсяг власного капіталу протягом періоду.

Обидві формули вимірюють ефективність використання ресурсів. ROA вказує, який прибуток генерується з кожної гривні активів, тоді як ROE визначає рентабельність для кожної гривні власного капіталу. Ці показники є ключовими для оцінки фінансової ефективності та вкладення капіталу в підприємство.

Як відомо, коефіцієнт оборотності активів (Asset Turnover Ratio) сприяє ефективності використання активів підприємства для генерації прибутку:

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів (АТО)} = \text{Виручка} / \text{Середній обсяг активів} \quad (3)$$

де: виручка – сума грошей, яке підприємство отримало від продажу послуг.

Показник вказує, скільки обертів активів створюється для генерації одиниці виручки. Вищий коефіцієнт оборотності активів можна свідчити про більш ефективне використання активів для генерації прибутку, але необхідно забезпечити конкретність галузі та стратегії підприємства при оцінці цього показника.

Коефіцієнт обороту запасів (Inventory Turnover Ratio) розраховується наступним чином:

$$\text{Коефіцієнт обороту запасів} = \text{Виручка (або Чистий дохід)} / \text{Середній обсяг запасів} \quad (4)$$

де: середній обсяг запасів – середнє значення запасів підприємства протягом певного періоду.

Цей показник показує на те, як швидко підприємство обертає свої запаси. Вищий коефіцієнт обороту запасів фактично вказує на ефективніше використання запасів та швидше їх обертання.

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio)} = \text{Активи, що обертаються} / \text{Зобов'язання} \quad (5)$$

де активи, що обертаються – сума всіх поточних активів (грошові кошти, запаси, дебіторська заборгованість).

Зобов'язання – сума всіх поточних зобов'язань (кредиторська заборгованість, короткострокові позики тощо).

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio або Acid-Test Ratio):

$$\text{Коефіцієнти швидкої ліквідності} = \text{Активи, що обертаються за обсягом запасів} / \text{Зобов'язання} \quad (6)$$

де: Активи, що обертаються за обсягом запасів – сума поточних активів без врахування запасів.

Розглянуті показники показують наскільки підприємство може легко виконати свої поточні зобов'язання: при використанні всіх оборотних активів та при використанні високоліквідних активів.

Тривалість обороту запасів (Inventory Turnover Days) розраховується за наступною формулою:

$$\text{Тривалість обороту запасів} = \text{Кількість днів у розглядуваному періоді} / \text{Коефіцієнт обороту запасів} \quad (7)$$

$$\text{Коефіцієнт обороту запасів} = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середній обсяг запасів} \quad (8)$$

Зауважимо, що тривалість обороту запасів вказує на кількість днів, протягом яких підприємство тримає запаси на складі до їх продажу чи використання. Висока тривалість обороту запасів може вказувати на неефективне управління запасами.

Тривалість обороту поточних активів (Operating Cycle) використання, скільки часу потрібно підприємству для конвертації своїх поточних активів у грошові витрати через процес продажу товарів або послуг. Формула для розрахунку тривалості обороту поточних активів виглядає так:

$$\text{Тривалість обороту поточних активів} = \text{Тривалість обороту запасів} + \text{Тривалість обороту дебіторської заборгованості} \quad (9)$$

$$\text{Тривалість обороту поточних активів} = \text{Тривалість обороту запасів} + \text{Тривалість обороту дебіторської заборгованості} \quad (10)$$

де: тривалість обороту дебіторської заборгованості розраховується за аналогічною формулою, використовуючи коефіцієнти обороту дебіторської заборгованості.

Тривалість обороту поточних активів є показником оцінки ефективності управління оборотним капіталом підприємства. Вона вказує на те, скільки часу потрібно для того, щоб підприємство повернуло свої зобов'язання та засоби у грошові кошти. Більш короткий цикл обороту вказує про більшу ефективність управління оборотним капіталом.

Використовуючи представлену методику оцінки діяльності господарського товариства були розраховані показники в динаміці. Результати аналізу представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Аналіз діяльності ТОВ «ПРОМЗПАКТИВ»

| Показники  | 2019    | 2020   | 2021    | Абсолютна зміна баз., тис. грн. | Коефіцієнт зміни баз., % | Коефіцієнт зміни ланц., % |
|--|---------|--------|---------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 1  | 2       | 3      | 4       | 5                               | 6                        | 7                         |
| 1. Прибуток до оподаткування (ЕВТ), тис. грн.    | -125    | -2521  | -635    | -510                            | 508,0                    | 25,19                     |
| 2. Середня вартість активів, тис. грн.           | 17919,5 | 19120  | 22397,5 | 4478,0                          | 124,99                   | 117,14                    |
| 3. Рентабельність активів (ROA), %               | -0,70   | -13,19 | -2,84   | -2,14                           | 406,43                   | 21,50                     |
| 4. Середнє значення власного капіталу, тис. грн. | 8120,5  | 8097,5 | 6519,5  | -1601,0                         | 80,28                    | 80,51                     |
| 5. Рентабельність власного капіталу (ROE), %     | -1,54   | -31,13 | -9,74   | -8,20                           | 632,75                   | 31,29                     |
| 6. Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.  | 26928   | 26620  | 32668   | 5740,0                          | 121,32                   | 122,72                    |
| 7. Коефіцієнт оборотності активів                | 1,50    | 1,39   | 1,46    | -0,04                           | 97,06                    | 104,76                    |
| 8. Середній обсяг запасів, тис. грн.             | 3024,5  | 4286,0 | 7582,0  | 4557,50                         | 250,69                   | 176,90                    |
| 9. Коефіцієнт обороту запасів                    | 8,90    | 6,21   | 4,31    | -4,59                           | 48,39                    | 69,37                     |
| 10. Активи в обороті, тис. грн.                  | 6017,5  | 6978,0 | 10174,5 | 4157,0                          | 169,08                   | 145,81                    |

Продовження таблиці 1.

| 1  | 2      | 3     | 4       | 5        | 6      | 7      |
|--|--------|-------|---------|----------|--------|--------|
| 11. Поточні зобов'язання, тис. грн.                      | 6102,5 | 8687  | 14059   | 7956,5   | 230,38 | 161,84 |
| 12. Коефіцієнт поточної ліквідності                      | 0,986  | 0,803 | 0,724   | -0,26    | 73,39  | 90,09  |
| 13. Високоліквідні активи, тис. грн.                     | 2993   | 2692  | 2592,5  | -400,500 | 86,62  | 96,30  |
| 14. Коефіцієнт швидкої ліквідності                       | 0,490  | 0,310 | 0,184   | -0,31    | 37,60  | 59,51  |
| 15. Чистий робочий капітал, тис. грн.                    | -85    | -1709 | -3884,5 | -3799,50 | 4570,0 | 227,30 |
| 16. Коефіцієнт обороту запасів                           | 8,903  | 6,211 | 4,309   | -4,59    | 48,39  | 69,37  |
| 17. Тривалість обороту запасів, днів                     | 40,43  | 57,96 | 83,55   | 43,12    | 206,64 | 144,15 |
| 18. Дебіторська заборгованість, тис. грн.                | 2749   | 2308  | 2331    | -418,0   | 84,79  | 101,0  |
| 19. Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів | 36,75  | 31,21 | 25,69   | -11,06   | 69,90  | 82,30  |
| 20. Тривалість обороту поточних активів, днів            | 77,19  | 89,18 | 109,24  | 32,06    | 141,53 | 122,50 |

Джерело: особисті розрахунки авторів за даними фінансової звітності ТОВ «ПРОМЗПАКТИВ»

Отже, результати аналізу свідчать, що за досліджуваний період часу (2019–2021 рр.) ТОВ «ПРОМЗПАКТИВ» є збитковим. Підприємство відзначається нерівномірністю фінансових результатів, і важливо враховувати причини великих втрат у 2020 році та удосконалити стратегії для підвищення фінансової стійкості.

Оцінка рентабельності активів підкреслює загальну неефективність використання активів підприємства, вказує на проблеми в його операційній діяльності та ефективності управління ресурсами.

Високий від'ємний ROE вказує на невиправдано великі збитки в порівнянні з власним капіталом підприємства.

Отже, підприємство стикається зі значними фінансовими труднощами, особливо у 2020 році. Збитки, негативні показники рентабельності, та значне зменшення власного капіталу (зменшення на 1601,0 тис. грн. в 2021 році в порівнянні з 2019 роком) свідчать про труднощі, які вимагають серйозної уваги та стратегічного перегляду.

Чистий дохід від реалізації послуг за досліджуваний період має позитивну динаміку до збільшення. Так, в 2021 році в порівнянні з 2019 роком його обсяг збільшився на 5740 тис. грн., що склало 21,31%. Але оцінка динаміки оборотності активів свідчить про зменшення ефективності використання активів при генерації виручки, адже коефіцієнт оборотності активів в 2021 році в порівнянні з 2019 роком знизився на 3%. Оборотність запасів також знизилася, що свідчить про неефективне використання запасів ТОВ «ПРОМЗПАКТИВ».

Зміна всіх коефіцієнтів ліквідності може вказувати на проблеми у здатності погашати поточні зобов'язання та здійснювати управління фінансовими ризиками. Коефіцієнти поточної ліквідності та швидкої ліквідності знижуються протягом досліджуваних років, що може бути ознакою проблеми із збільшенням погашення поточних зобов'язань. Фінансовий стан підприємства у 2020 році суттєво погіршився, що може бути пов'язано із факторами, такими як економічні труднощі, зміни в ринкових умовах або недоотримання стратегічного управління. У 2021 році вдалося покращити ліквідність, але підприємство залишається збитковим, та має негативну рентабельність. Тому, важливо звернути увагу на управління ліквідністю.

Тривалість обороту дебіторської заборгованості зменшилася протягом років, що може бути позитивним сигналом. Проте, тривалість обороту поточних активів зростає, що вказує на можливість проблеми у забезпеченні ліквідності.

На основі проведеного аналізу можна надати наступні рекомендації:

- продовжити оптимізацію управління запасами для зниження коефіцієнта обороту запасів та підвищення ефективності;
- звернути увагу на підвищення коефіцієнтів ліквідності, особливо коефіцієнта швидкої ліквідності, для забезпечення здатності погасити поточні зобов'язання;
- реалізація стратегій для зменшення тривалості обороту дебіторської заборгованості, як прискорення процесу виставлення рахунків та вдосконалення системи кредитування;
- розробка та впровадження стратегії розвитку для забезпечення стійкого зростання підприємства в майбутньому.

**Висновки.** Отже, результати аналізу діяльності ТОВ «ПРОЗПАКТИВ» показують стійку тенденцію до збитковості та фінансових труднощів, особливо у 2020 році. Негативні показники рентабельності, збитки та зменшення власного капіталу вказують на необхідність стратегічних змін. Позитивним аспектом є зростання чистого доходу від реалізації послуг у порівнянні з попередніми роками, але ефективність використання активів на підприємстві зменшується. Проблеми з ліквідністю, зменшення оборотності активів та запасів, а також зниження показників ефективності ліквідності вимагають негайних заходів.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ПРОМЗПАКТИВ» за три роки можна сформулювати наступні загальні висновки та рекомендації щодо розробки стратегії управлінського контролю:

- оптимізація управління запасами: підвищення ефективності використання запасів;
- підвищення коефіцієнтів ліквідності: особливу увагу до коефіцієнтів швидкої ліквідності для забезпечення сприятливості погашення поточних зобов'язань;
- скорочення тривалості обороту дебіторської заборгованості: прискорення виставлення рахунків та оптимізація системи кредитування;
- розробка та впровадження стратегії розвитку: забезпечення стійкого зростання підприємства в майбутньому.

Ці кроки мають на меті покращити фінансову стійкість, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність управління для забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах фінансових труднощів.

Загальна мета стратегії щодо організації управлінського контролю повинна полягати в підвищенні фінансової стійкості, ефективності управління ресурсами та забезпеченні сталого розвитку підприємства. Важливо регулярно контролювати впровадження стратегії та адаптувати її відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

### Список використаної літератури

1. Anthony, R. and Govindarajan, V. Management Control Systems, Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN, 2007. 286 p.
2. Otley, D., 1994. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, Management Accounting Research, 1994. №5, 289-299.
3. Horngren C., Sundem G., Stratton W. Introduction to Management Accounting, New Jersey: Pearson, 2005. 864p.
4. Kaplan Robert S., Atkinson Anthony A. Advanced Management Accounting, Prentice-Hall International, Inc., 2-d ed. 1989. 798 p.
5. Drury, K. Management and production accounting: a textbook. К.: Agropromizdat., 1989. 1002 p.
6. Голов С.Ф. Управлінський облік. Київ: Лібра, 2003. 704 с.
7. Хмельюк А.В., Гук О.К. Аналіз майна та джерел його утворення хімічного підприємства ПАТ «ДНІПРОАЗОТ». Світ економічної науки. Випуск 66: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування. Тернопіль, 2021. С. 56-61.



8. Хмелюк А.В., Романова С.В. Оцінка ділової активності хімічного підприємства ПАТ «ДніпроАзот». Світ економічної науки. Випуск 9: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування. Частина 1.Тернопіль, 2018. С.109-112.
9. Цал-Цалко Ю.С., Мороз Ю.Ю., Цегельник Н.І. Управлінський облік. Житомир: Рута. 2015. 632 с.
- 10.Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2002. 360 с.

### References

- [1] Anthony R., Govindarajan, V. (2007) Management Control Systems, Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN
- [2] Otley, D. (1994) Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, Management Accounting Research, 5, 289-299
- [3] Horngren C., Sundem G., Stratton W. (2005) Introduction to Management Accounting, New Jersey: Pearson
- [4] Kaplan Robert S., Atkinson Anthony A. (1989) Advanced Management Accounting, Prentice-Hall International, Inc., 2-d ed.
- [5] Drury, K. (1989) Management and production accounting: a textbook. K.: Agropromizdat. (in Ukrainian).
- [6] Golov S.F. (2003) *Upravlinskyi oblik* [Managerial Accounting]. Kyiv: Libra. (in Ukrainian)
- [7] Khmeliuk A.V., Huk O.K. (2021) Analiz maina ta dzherel yoho utvorennia khimichnoho pidpriemstva PAT «DNIPROAZOT» [Analysis of property and sources of its formation of the chemical enterprise PJSC "DNIPROAZOT"]. (Ternopil), pp. 56-61.
- [8] Khmeliuk A.V., Romanova S.V. (2018) Otsinka dilovoi aktyvnosti khimichnoho pidpriemstva PAT «DniproAzot» [Assessment of business activity of the chemical enterprise DniproAzot PJSC]. (Ternopil), pp. 109-112.
- [9] Tsal-Fulko Yu.S., Moroz Yu.Yu., Cegelnik N.I. (2015) *Upravlinskyi oblik* [Managerial Accounting]. Zhytomyr: Ruta. (in Ukrainian)
- [10] Tsal-Fulko Yu.S.(2002) *Finansova zvitnist pidpriemstva ta yii analiz* [Financial reporting of the enterprise and its analysis]. Kyiv: TSU. (in Ukrainian)

Надійшла до редколегії 30.08.2023