МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра митної справи та товарознавства

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Контролінг в системі менеджменту підприємства суб'єкта ЗЕД

Здобувача вищої освіти 6 курсу,
МММ-24-1 групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент митної справи»

підпис здобувача вищої освіти Боричевський І. Г.

Науковий керівник
науковий ступінь вчене звання

підпис керівника Борса Вадим Вікторович к.е.н., доцент.

Керівник освітньої програми
науковий ступінь вчене звання

підпис керівника Гребельник Олександр Петрович, д.е.н., проф.

Допущено до за́хисту за рішенням
кафедри митної справи та
товарознавства
протокол від ___ № ___

підпис завідувача кафедри Ткаченко Сергій Олександрович, к.е.н., доцент.

Ірпінь 2026

Реєстрація №4 03.02.26 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

_____ 03.02.26 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат попереднього захисту _____ _____
(оцінка) (дата)

Результат захисту _____ _____
(оцінка) (дата)

Голова комісії: _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10			
здатковий матеріал	від 0 до 5			
нання теоретичного ного матеріалу, вміння відати на запитання	від 0 до 25			
пробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50			
ЗАГАЛЬНА ЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100			

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

цінка -бальною калою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря,(підпис)

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра митної справи та товарознавства
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент митної справи»

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ С.О. Ткаченко
«01» 02 2024 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Боричевського Іллі Григоровича

1.Тема кваліфікаційної роботи: Контролінг в системі менеджменту підприємства – суб'єкта ЗЕД
Затверджена наказом ректора від «01» 02 2024 р. №1894
2. Строк здачі закінченої роботи «01» 06 2024 р.
3.Мета роботи – дослідити теоретичні та методологічні засади контролінгу в системі менеджменту підприємства, проаналізувати його роль у підвищенні ефективності діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), а також розробити рекомендації щодо його удосконалення.
Об'єкт дослідження – система контролінгу в управлінні підприємством, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.
Предмет дослідження – методи та інструменти контролінгу в менеджменті підприємства – суб'єкта ЗЕД.
Орієнтовна база досліджень – діяльність Тов Сільпо-Фуд
4. Вихідні дані до роботи – фінансова та управлінська звітність підприємства, аналітичні матеріали, наукова та навчальна література, нормативно-правові документи щодо контролінгу та ЗЕД.
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, графіки, діаграми.
Основні графічні матеріали:
структура системи контролінгу на підприємстві;
схема процесу контролінгу в управлінні підприємством;
аналіз ключових показників ефективності (KPI);
порівняльний аналіз використання інструментів контролінгу на підприємствах ЗЕД;
SWOT-аналіз контролінгу в управлінні ЗЕД.
6.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади контролінгу в системі менеджменту підприємства

Поняття та сутність контролінгу
Види та інструменти контролінгу
Значення контролінгу в управлінні підприємством, що здійснює ЗЕД
Розділ 2. Аналіз системи контролінгу на підприємстві – суб'єкті ЗЕД
Аналіз діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД
Оцінка ефективності існуючої системи контролінгу
Використання фінансового та стратегічного контролінгу в управлінні
Розділ 3. Напрями вдосконалення контролінгу в менеджменті підприємства-суб'єкта ЗЕД
Розробка рекомендацій щодо оптимізації контролінгу
Впровадження сучасних інструментів контролінгу
Моделювання ефективної системи контролінгу для підприємства

7. Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання роботи
		За планом
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.09.2023
2	Вибір та вивчення навчальної, наукової та методичної літератури за темою	02.11.2023
3	Видача завдання науковим керівником	04.02.2024
4	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	06.05.2024
5	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	02.09.2024
6	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	03.10.2024
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	23.11.2024
8	Подання роботи для перевірки на наявність плагіату	02.12.2024
9	Попередній захист роботи	21.12.2024
10	Отримання відгуку керівника роботи	15.01.2025
11	Допуск роботи зав. кафедрою до захисту	24.01.2025
12	Передача директору інституту закінченої дипломної роботи	25.01.2025
13	Отримання зовнішньої рецензії	31.01.2025
14	Захист роботи	07.02.2025

8. Дата видачі завдання «04» лютого 2024

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ Борса В.В.
(підпис)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Гребельник О.П.
(підпис)

11. Завдання до виконання отримав здобувач _____ Боричевський І.Г.
(підпис)

Анотація

Контролінг у системі менеджменту підприємства – ТОВ «Сільпо-Фуд»

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад контролінгу та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу в менеджменті підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Завданнями роботи є:

– розкриття сутності, мети та функцій контролінгу в системі менеджменту підприємства;

– дослідження методологічних засад організації контролінгу та його інформаційно-аналітичного забезпечення;

– аналіз фінансово-економічної діяльності та системи контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд»;

– діагностика ефективності функціонування контролінгу в менеджменті підприємства;

– обґрунтування напрямів удосконалення системи контролінгу та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми функціонування та вдосконалення контролінгу в системі менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємства в частині реалізації функцій контролінгу.

Базою дослідження є діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», аналітичні та фінансові звітні дані підприємства, матеріали внутрішнього управлінського обліку, нормативно-правові акти України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань контролінгу та менеджменту.

За результатами дослідження сформульовано теоретичні узагальнення та практичні рекомендації щодо вдосконалення системи контролінгу в менеджменті підприємства, зокрема шляхом розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення, удосконалення системи KPI, автоматизації контролінгових процесів та підвищення якості управлінських рішень.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності підприємств сфери роздрібної торгівлі, у процесі прийняття управлінських рішень, а також в освітньому процесі закладів вищої освіти.

Дипломна робота містить 50 сторінок, 10 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з 57 найменувань, 13 додатків.

Ключові слова: контролінг, менеджмент підприємства, система управління, KPI, інформаційно-аналітичне забезпечення, рітейл, ТОВ «Сільпо-Фуд».

Рік виконання дипломної роботи: 2025

Рік захисту роботи: 2026

ННІ економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

ANNOTATION

Controlling in the Enterprise Management System – LLC "Silpo-Food"

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations of controlling and to develop practical recommendations for improving the controlling system in enterprise management based on the case of LLC "Silpo-Food".

The objectives of the thesis are:
– to reveal the essence, purpose, and functions of controlling in the enterprise management system;
– to study methodological approaches to the organization of controlling and its information and analytical support;
– to analyze the financial and economic activity and the controlling system of LLC "Silpo-Food";
– to diagnose the effectiveness of controlling in enterprise management;
– to substantiate directions for improving the controlling system and to assess the economic efficiency of the proposed measures.

The subject of the research is organizational and economic mechanisms for the functioning and improvement of controlling in the enterprise management system.

The object of the research is the enterprise management system in terms of controlling implementation.

The research base includes the activities of LLC "Silpo-Food", analytical and financial reporting data of the enterprise, internal management accounting materials, regulatory legal acts of Ukraine, and scientific works of domestic and foreign scholars on controlling and management.

Based on the research results, theoretical generalizations and practical recommendations for improving the controlling system in enterprise management have been developed, particularly through the development of information and analytical support, improvement of the KPI system, automation of controlling processes, and enhancement of managerial decision-making quality.

The obtained results may be used in the practical activities of retail enterprises, in the process of managerial decision-making, as well as in the educational process of higher education institutions.

The thesis contains 50 pages, 10 tables, 11 figures, a list of references consisting of 57 sources, and 13 appendices.

Keywords: controlling, enterprise management, management system, KPI, information and analytical support, retail, LLC "Silpo-Food".

Year of thesis completion: 2025
Year of thesis defense: 2026

ННІ економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

ДОВІДКА

про перевірку кваліфікаційної (дипломної) роботи на академічний плагіат

П. І. Б. автора роботи

Боричевський Ілля Григорович

Курс/група_____ММ-24-1_____

Тема дипломної роботи

Контролінг в системі менеджменту підприємства суб'єкта ЗЕД.

П. І. Б. наукового керівника

Борса Вадим Вікторович

Дата захисту: 04.02.2026

За результатом перевірки оригінальний текст у роботі становить 99,51%
Відсоток схожості (складається з правомірних запозичень – посилання, цитування; і неправомірних запозичень – пояснення щодо відсотку тексту, який не є оригінальним (н/д, стаття або інші роботи автора, які є у базі, але вони не зазначені в літературних джерелах) 0,49%, цитат 1,62%.

Відповідальна особа за перевірку на кафедрі М. Іщук

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу (проєкт)

здобувача вищої освіти Державного податкового університету

Боричевського Іллі Григоровича

(прізвище І.П.)

КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА – ТОВ «СІЛЬПО- ФУД»

Актуальність теми

Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі контролінгу як ключового інструменту підвищення ефективності управління підприємством в умовах динамічного ринкового середовища, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції у сфері роздрібної торгівлі. Для великих торговельних мереж, зокрема ТОВ «Сільпо-Фуд», ефективна система контролінгу є необхідною умовою оптимізації витрат, управління запасами, підвищення прозорості управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей розвитку.

Наукова новизна дослідження

Наукова новизна дипломної роботи полягає у комплексному дослідженні функціонування системи контролінгу в менеджменті торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». У роботі узагальнено сучасні підходи до організації контролінгу, систематизовано ключові показники ефективності (KPI) для підприємств рітейлу та обґрунтовано напрями вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління з урахуванням особливостей діяльності торговельної мережі.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу

Аналіз проблематики, виконаний у дипломній роботі, характеризується достатньою глибиною та логічною послідовністю. Автором використано сучасні наукові джерела, статистичні та фінансові дані діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», що дозволило обґрунтовано оцінити стан системи контролінгу на підприємстві. Текстовий, табличний і графічний матеріал подано коректно, він є інформативним, наочним і сприяє кращому розумінню результатів дослідження.

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність

Висновки та пропозиції, сформульовані у дипломній роботі, є логічно обґрунтованими та базуються на результатах проведеного аналізу.

Запропоновані напрями удосконалення системи контролінгу мають практичну цінність та можуть бути використані в діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» для підвищення ефективності управління бізнес-процесами, оптимізації інформаційних потоків і покращення якості управлінських рішень.

Наявність недоліків

Суттєвих недоліків у роботі не виявлено. Зауваження носять несуттєвий характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дипломної роботи.

У дипломній роботі здобувач продемонстрував сформованість основних компетентностей спеціальності **073 «Менеджмент»**, що підтверджено змістом дослідження.

ЗК-1 «Аналіз та синтез» проявляється у *Розділі 1*, де систематизовано теоретичні засади контролінгу та наведено узагальнені висновки.
ЗК-2 «Застосування знань у практиці» підтверджується у *Розділі 2*, де проведено аналіз роботи ТОВ «Сільпо-Фуд» із використанням фактичних даних (табл. 2.3, табл. 2.5).
ФК-3 «Діагностика бізнес-процесів» реалізована в *підрозділі 2.1*, де проаналізовано організаційну структуру та інформаційні потоки контролінгу (діаграма 2.1).
ФК-5 «Методи контролінгу та управлінського обліку» – у *підрозділі 2.3*, де використано KPI, аналіз відхилень і методи оцінки результативності (табл. 2.6).
ФК-7 «Формування управлінських рішень» підтверджено *Розділом 3*, де наведено пропозиції з удосконалення контролінгу та їх економічний ефект (табл. 3.2).
ФК-8 «Використання інформаційно-аналітичних систем» відображено у *підрозділі 3.2*, де запропоновано напрями автоматизації контролінгу та використання BI-інструментів.

Здобувач показав уміння аналізувати діяльність підприємства, працювати з управлінською інформацією та формувати обґрунтовані рекомендації. Робота відповідає вимогам стандарту спеціальності «Менеджмент» та може бути рекомендована до захисту.

Загальний висновок і оцінка роботи

Дипломна робота є завершеним науково-практичним дослідженням, виконаним на належному теоретичному та методичному рівні. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам, що ставляться до випускних

кваліфікаційних робіт, може бути допущена до захисту, а її автор заслуговує на високу оцінку.

Рецензент: Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"

(науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи)

_____Лесько Юрій_____

(підпис, М.П.) (ініціали, ПІБ)

«30» січня 2026 р.

Відгук
На дипломну роботу на тему
КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА – ТОВ «СІЛЬПО- ФУД»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
Боричевського Іллі Григоровича
групи ММ-24-1, III курс
(група, курс)

Дипломна робота Боричевського Іллі Григоровича присвячена актуальній темі дослідження контролінгу як важливого елементу системи менеджменту сучасного підприємства. В умовах динамічного розвитку ринку, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкурентного тиску питання впровадження й удосконалення системи контролінгу набувають особливої значущості, що зумовлює практичну та наукову цінність обраної теми.

Мета та завдання дипломної роботи є логічно сформульованими, взаємопов'язаними та повністю досягнутими у процесі дослідження. Структура роботи є чіткою та послідовною, відповідає поставленій меті й завданням, а зміст розкриває тему в повному обсязі. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі автор ґрунтовно розкрив теоретико-методологічні засади контролінгу, узагальнив наукові підходи до його сутності, мети та функцій, а також обґрунтував роль контролінгу в системі менеджменту підприємства. Другий розділ присвячено аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та діагностиці функціонування системи контролінгу. Автором використано фактичні дані підприємства, що дозволило об'єктивно оцінити ефективність управлінських і контролінгових процесів. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення системи контролінгу, обґрунтовано організаційно-економічний механізм її розвитку та наведено розрахунки очікуваного економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів.

Дипломна робота вирізняється достатнім рівнем самостійності, логічністю викладу матеріалу, аргументованістю висновків та коректним використанням економічного інструментарію. Автор продемонстрував уміння аналізувати наукові джерела, працювати з аналітичними та статистичними даними, формулювати практичні рекомендації та робити обґрунтовані узагальнення.

За змістом, структурою та рівнем виконання дипломна робота відповідає вимогам, що висуваються до випускних кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійною програмою «Менеджмент митної справи», і заслуговує на позитивну оцінку, а її автор — на присвоєння відповідного освітнього ступеня.

Науковий керівник _____ Борса В. В.
науковий ступінь вчене звання *підпис керівника* к.е.н., доц.