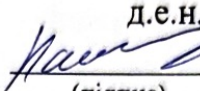


Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра фінансів

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри фінансів
д.е.н., професор
 Рамський А.Ю.
(підпис)
«15» Травня 2026 р.

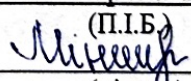
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Шляхи удосконалення системи фінансового
планування на підприємстві»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
072.00.01 «Фінанси і кредит»
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Кваліфікація: Бакалавр фінансів, банківської справи та страхування

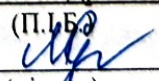
Виконав (ла)
студент (ка) групи ФіКб-1-22-4.0д
(шифр групи)

Міненко Каріна Віталіївна

(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Сулима Мар'яна
Олександрівна

(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2026

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра фінансів

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри фінансів

д.е.н., професор

Рамський А.Ю.

(підпис)

ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

студентці групи ФіКб-1-22-4.0д
(шифр групи)

Мінєнко Каріні Віталіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи «Шляхи удосконалення системи фінансового
планування на підприємстві»

1. Вихідні дані: нормативно-правові акти України, наукова та навчально-методична література, фінансова звітність ТОВ «АккордГруп» за 2022-2024 рр..

2. Основні завдання: дослідити сутність фінансового планування; проведено ґрунтовний аналіз фінансового стану ТОВ «АККОРДГРУП» та оцінити діючу систему бюджетування, виявити основні недоліки процесу планування та запропонувати шляхи їх усунення.

3. Пояснювальна записка робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. У першому розділі розкриваються теоретико-методичні основи фінансового планування підприємства. У другому розділі здійснюється аналіз фінансового стану ТОВ «АККОРДГРУП» на основі показників фінансової звітності. У третьому розділі обґрунтовуються напрями покращення фінансового планування підприємства.

4. Графічні матеріали: 12 таблиць та 1 рисунок.

5. Додатки: 5 додатків.

6. Строк подання роботи на кафедру «05» серпень 2026 р.

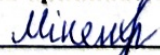
7.

Науковий керівник



к.е.н., доцент Сулима М.О.

Завдання прийняв до виконання


«10» 08 2026 р.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

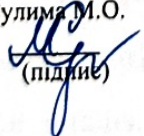
студентки групи ФіКб-1-22-4.0д

Міненко Каріні Віталіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

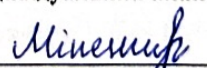
Тема роботи «Шляхи удосконалення системи фінансового планування на підприємстві»

№ зп	Види роботи, завдань, заходів	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Постановка задачі. Предмет, мета, завдання	10-15.02.2026	Виконано
2	Робота з джерелами за темою роботи	16.02-01.03.2026	Виконано
3	Визначення змісту кваліфікаційної роботи	02.03-05.03.2026	Виконано
4	Теоретико-методологічний розділ:	06-25.03.2026	Виконано
	– теоретичні аспекти досліджуваного питання	06-13.03.2026	Виконано
	– літературний огляд та аналіз історичного досвіду	13-18.03.2026	Виконано
	– методичні підходи до вивчення проблеми	19-25.03.2026	Виконано
5	Дослідницько-аналітичний розділ:	26.03-20.04.2026	Виконано
	– опис основних параметрів та характеристик предмета дослідження	26-31.03.2026	Виконано
	– ґрунтовний аналіз предмета дослідження	01-10.04.2026	Виконано
	– механізми, методики, моделі й рекомендації для вдосконалення проблеми	11-20.04.2026	Виконано
6	Проектно-рекомендаційний розділ:	21.04-14.05.2026	Виконано
	– аналіз результатів дослідження та механізм (або методичне забезпечення) рішення проблеми дослідження	21-30.04.2026	Виконано
	– визначення напрямків удосконалення або розвитку сфери фінансово-кредитних відносин, що є предметом аналізу	01.05-08.05.2026	Виконано
	– конкретні науково обґрунтовані пропозиції щодо поліпшення предмета дослідження	09.05-14.05.2026	Виконано
7	Висновки	15-20.05.2026	Виконано
8	Оформлення кваліфікаційної роботи	21-29.05.2026	Виконано
9	Подання роботи на відгук	29-30.05.2026	Виконано
10	Рецензування	29-30.05.2026	Виконано
11	Підготовка до захисту	01-12.06.2026	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2026	Виконано

«Затверджую»
Науковий керівник
Сулима М.О.

(підпис)

«10» 02 2026р.

Індивідуальний план склав


(підпис студента)

«10» 02 2026р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 60 с., 1 рис., 12 табл., 50 посилань.

Об'єктом дослідження є процес фінансового планування та прогнозування господарської діяльності підприємства ТОВ «АККОРДГРУП».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування системи фінансового планування на підприємстві.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи фінансового планування для забезпечення фінансової стійкості та ефективного розвитку підприємства.

У роботі досліджено сутність фінансового планування. Проведено ґрунтовний аналіз фінансового стану ТОВ «АККОРДГРУП» та оцінено діючу систему бюджетування. Виявлено основні недоліки в процесі планування, зокрема низьку точність прогнозів та відсутність оперативного контролю за відхиленнями.

У практичній частині запропоновано комплекс заходів щодо модернізації системи планування: впровадження моделі гнучких бюджетів, використання методів імітаційного моделювання для врахування ризиків та автоматизацію розрахунків. Обґрунтовано, що запропоновані заходи дозволять підвищити якість управлінських рішень та оптимізувати використання фінансових ресурсів. Наукова новизна та практичне значення: отримані результати можуть бути використані менеджментом підприємства для підвищення точності фінансових прогнозів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Ключові слова: фінансове планування, бюджетування, фінансова стійкість, грошові потоки, прогнозування, центр фінансової відповідальності, план-фактний аналіз, гнучкий бюджет, фінансова стратегія, автоматизація фінансів.

ABSTRACT

Thesis: 60 pages, 1 figures, 12 tables, 50 references.

The subject of this study is the process of financial planning and forecasting for the business activities of AKKORDGROUP LLC.

The subject of the study is the set of theoretical, methodological, and practical aspects of forming a financial planning system at the enterprise.

The aim of the work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the financial planning system to ensure the financial stability and effective development of the enterprise.

The study examines the essence of financial planning. A thorough analysis of the financial condition of AKKORDGROUP LLC was conducted, and the existing budgeting system was evaluated. Major shortcomings in the planning process were identified, including low forecast accuracy and a lack of operational control over deviations.

The practical section proposes a set of measures to modernize the planning system: the implementation of a flexible budgeting model, the use of simulation modeling methods to account for risks, and the automation of calculations. It is argued that the proposed measures will improve the quality of management decisions and optimize the use of financial resources.

Scientific novelty and practical significance: the results obtained can be used by enterprise management to improve the accuracy of financial forecasts and strengthen competitive positions in the market.

Keywords: financial planning, budgeting, financial stability, cash flows, forecasting, financial responsibility center, plan-actual analysis, flexible budget, financial strategy, financial automation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Сутність, мета та завдання фінансового планування в сучасних умовах господарювання.....	11
1.2. Види фінансових планів та їх роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства.....	17
1.3. Методи та інформаційне забезпечення процесу фінансового планування.....	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АККОРДГРУП».....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	26
2.2. Оцінка діючої практики розробки та виконання фінансових планів.....	31
2.3. Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «АККОРДГРУП».....	33
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	43
3.1. Впровадження сучасних методів прогнозування фінансових результатів.....	43
3.2. Автоматизація процесу фінансового планування за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення.....	45
3.3. Оптимізація контролю за виконанням фінансових планів на основі системи бюджетування.....	47
Висновки до розділу 3.....	49
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, що характеризується високим ступенем невизначеності та волатильності, фінансове планування стає ключовим інструментом забезпечення життєздатності підприємства. Ефективна система планування дозволяє не лише раціонально розподіляти ресурси, а й вчасно ідентифікувати фінансові ризики, запобігати дефіциту ліквідності та оптимізувати податкове навантаження. Для підприємств сектора оптової торгівлі та сервісного обслуговування, до яких належить ТОВ «АККОРДГРУП», питання фінансового планування набувають особливої ваги через тривалі цикли поставок, залежність від курсових коливань та необхідність значних інвестицій в оборотні активи. Саме тому пошук шляхів удосконалення цієї системи є критично важливим для зміцнення ринкових позицій компанії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями теорії та практики фінансового планування займалося коло провідних закордонних та вітчизняних науковців. Серед них варто виділити праці таких іноземних авторів, як: Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Брейлі, І. Брігхем, Дж. Ван Хорн, Дж. Вахович, В. Кінг, С. Майєрс, М. Поукок, А. Робсон, Дж. Сігел, А. Тейлор, Дж. Фіннерті, Дж. Шим [34]. Тема фінансового планування є надзвичайно актуальною і серед вітчизняних науковців, зокрема Білоусова, О. [10], Бурлаков, О. [11], Дергалюк, Б., та Деркач, Н. [1, 14], Гринчук, Т., Колотій, С., та Кашпрук, Ю. [2], Панченко, В. А. [3], Жук, О., Томашевська, А. В., та Боришкевич, І. І. [4], Шульга О. А. [50].

Попри глибоке опрацювання теми, інтеграція сучасних ІТ-рішень та адаптація методів бюджетування до специфіки посткризового відновлення економіки України потребують додаткового дослідження.

Об'єктом дослідження є процес фінансового планування та управління фінансовими ресурсами на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо вдосконалення системи фінансового планування в ТОВ «АККОРДГРУП».

Метою роботи є аналіз існуючої системи фінансового планування на досліджуваному підприємстві та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо її оптимізації для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити теоретичні засади та роль фінансового планування в системі управління підприємством.
2. Дослідити методи та інструменти сучасного фінансового прогнозування.
3. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «АККОРДГРУП».
4. Провести аналіз основних фінансових показників та оцінити стан поточної системи планування на підприємстві.
5. Виявити недоліки та вузькі місця в процесі формування бюджетів компанії.
6. Обґрунтувати напрями вдосконалення системи фінансового планування з використанням сучасних методів (наприклад, ковзного прогнозування або автоматизації).
7. Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

У першому розділі розкрито роль фінансового планування як стратегічного інструменту управління бізнесом. Описується сутність планування, що полягає в обґрунтуванні обсягів фінансових ресурсів та їх розподілі для досягнення цілей компанії. Особлива увага приділяється специфіці планування в сучасних умовах — при високій інфляції, зміні логістичних маршрутів та валютній нестабільності. Детально розглядається класифікація фінансових планів (від стратегічних прогнозів до оперативних

платіжних календарів) та їхній вплив на платоспроможність підприємства. Також описується методичний інструментарій: від традиційних розрахунково-аналітичних методів до сучасного сценарного моделювання, а також аналізується склад інформаційної бази, яка необхідна для якісного прогнозування (бухгалтерська звітність, податкові декларації та ринкова аналітика).

Другий розділ присвячено практичному дослідженню фінансового стану та діючої моделі планування на базі ТОВ «АККОРДГРУП». Спочатку надається характеристика підприємства як постачальника лабораторного та медичного обладнання, проводиться аналіз основних економічних показників (виручки, прибутку, рентабельності та ліквідності) за останні 2-3 роки. Далі критично оцінюється існуюча в компанії процедура складання бюджетів: хто бере участь у процесі, які програмні продукти використовуються та наскільки плани відповідають реальним можливостям підприємства. Основний акцент робиться на виявленні відхилень фактичних результатів від запланованих. Аналізуються причини цих розбіжностей, серед яких — валютні коливання при імпорті товарів, затримки оплат від контрагентів та недосконалість методик прогнозування витрат на логістику й сервісне обслуговування.

У третьому розділі розробляються конкретні рекомендації щодо модернізації системи планування для ТОВ «АККОРДГРУП». Пропонується перехід до більш гнучких моделей, зокрема впровадження системи ковзних прогнозів, що дозволить компанії оперативно коригувати фінансові цілі залежно від змін на ринку. Обґрунтовується необхідність повної автоматизації фінансового обліку через інтеграцію спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, ERP або хмарних сервісів), що виключить помилки ручного введення та прискорить збір даних. Крім того, пропонується вдосконалення механізму контролю за виконанням планів через впровадження системи бюджетування за центрами відповідальності, де кожен підрозділ (продажі, сервіс, логістика) несе персональну відповідальність за дотримання

встановлених лімітів. Завершується розділ розрахунком очікуваного економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів, зокрема прогнозованим зниженням витрат та стабілізацією грошових потоків.

Під час дослідження було використано загальнонаукові (метод аналізу і синтезу, індукції і дедукції, графічний та табличний) та спеціальні фінансові методи (розрахунково-аналітичний та балансовий метод).

Інформаційною базою дослідження є сукупність наукових розробок вітчизняних та закордонних вчених; фундаментальні теоретичні положення економічної науки з проблематики дослідження; підручники; монографії; офіційні статистичні дані; документи нормативно-правового характеру; Інтернет-джерела (офіційні сайти); офіційна звітність ТОВ АККОРДГРУП.

Структура кваліфікаційної роботи – 3 розділи, 1 ілюстрація, 12 таблиць, 50 використаних джерел та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, мета та завдання фінансового планування в сучасних умовах господарювання

Фінансове планування в сучасних умовах – це не просто розрахунок цифр на папері, а стратегічний інструмент виживання та розвитку підприємства в умовах високої невизначеності. Фінансове планування – це процес науково обґрунтованого визначення обсягів фінансових ресурсів, необхідних для стабільної діяльності підприємства, та джерел їх формування. В сучасних умовах ринкової нестабільності, діджиталізації, воєнних ризиків, сутність планування трансформувалася. Так, слід відмовитись від жорстких планів, адже фінансовий план більше не існує окремо від маркетингового чи виробничого планів та зробити перехід до планування, де прогнози оновлюються щомісяця або щокварталу. Головна мета полягає у забезпеченні фінансової стійкості та максимізації ринкової вартості підприємства.

Аналіз сучасних підходів до трактування поняття «фінансове планування» провів Поляков М.А. Він вказав на неоднозначність його розуміння. Адже окремі вчені розглядають його як один з елементів стратегічного управління; вид короткострокового планування діяльності підприємства; процес розробки системи фінансових планів, який полягає у визначенні фінансових цілей, встановленні ступеня відповідності цих цілей поточному фінансовому стану підприємства та формулюванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Більшість дослідників переконані, що, фінансове планування можна тлумачити як розроблення системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії у плановому періоді. При цьому до об'єктів планування відносять інвестиційну

діяльність, залучення позикового капіталу, емісію акцій та облігацій, залучення ресурсів на умовах фінансового лізингу, оцінку співвідношення рівня фінансового ризику та можливих прибутків. Значна частина авторів схиляється до висновку, що фінансове планування як процес акумулювання фінансових ресурсів для здійснення виробничої діяльності, визначають фінансове планування та класифікують його як вид внутрішньо-господарського планування. Інакше це питання розглядається Н. Сіренко, яка фінансове планування визначає як діяльність, пов'язану з управлінням фінансами та спрямовану на забезпечення стійкого фінансового стану і підвищення рентабельності підприємства. Отже, виходячи з наведених означень термін «фінансове планування» Поляков М.А. трактує його як: процес розроблення системи фінансових планів(організаційний аспект); складання планів забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами з метою його перспективного розвитку та підвищення ефективності діяльності (методологічний аспект – визначення цільових показників); сукупність методів і засобів залучення фінансових ресурсів, а також способів і напрямів їх використання для забезпечення господарської діяльності (методологічний аспект – визначення методів розрахунку). Для визначення терміну «фінансове планування» та порядку розрахунку показників фінансового плану доцільно враховувати механізм мінімізації ризиків та співставлення їх з прибутковістю. Даний механізм має бути включено до всіх компонентів системи фінансового планування (стратегічного та тактичного фінансового планування, фінансового прогнозування тощо), а також для контролю якості розроблення планів та перевірки їхньої узгодженості з цілям планування, розрахунків плану-стандарту. Поточний внутрішній контроль за реалізацією фінансового планування передбачає підключення до аналізу виконання плану оцінки виправданості обраного при складанні плану співвідношення рівня ризику та рівня прибутковості діяльності. Таким чином, запровадження механізму

мінімізації ризиків у системі фінансового планування впливає на зниження втрат від змін кон'юктури ринку, а підхід, що ґрунтується на оптимізації співвідношення фінансових ризиків з прогнозованим рівнем прибутковості покращує результативність фінансово-господарської діяльності в плановому періоді [34].

Якщо деталізувати, то планування спрямоване на:

1) Забезпечення платоспроможності – це гарантія того, що у компанії завжди будуть кошти для виплати зарплат, податків та розрахунків з постачальниками.

2) Оптимізацію капіталу – знаходження ідеального балансу між власними та запозиченими коштами.

3) Мінімізацію ризиків з метою прогнозування періодів фінансової нестабільності та формування відповідних страхових резервів.

Завдання фінансового планування відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Завдання фінансового планування

Напрямок	Конкретні завдання
Ресурсне забезпечення	Визначення потреби в обігових коштах та інвестиціях для розвитку
Прибутковість	Виявлення резервів збільшення доходів та шляхів зниження витрат
Контроль	Встановлення лімітів витрат та контроль за цільовим використанням грошей
Інвестиційна привабливість	Формування прозорості звітності для залучення кредиторів та інвесторів
Податкова оптимізація	Прогнозування податкових платежів та легальна мінімізація податкового навантаження

Сьогодні фінансове планування базується на трьох основних документах:

1. Прогнозний баланс (показує стан активів та зобов'язань).
2. Звіт про прибутки та збитки (P&L) (показує ефективність діяльності).
3. Бюджет руху грошових коштів (Cash Flow) (запобігає касовим розривам).

Зараз в Україні до стандартних завдань додалося кризове моделювання – розрахунок того, як підприємство працюватиме при зміні логістики, перебоях з електроенергією або різких коливаннях курсу валют.

На думку Шульги О.А. для вдосконалення фінансового планування у короткотерміновому періоді підприємствам доцільно використовувати бюджетування. Бюджетування у системі фінансового планування дає суб'єкту господарювання низку переваг. Бюджети підрозділів компанії розробляються кожного місяця, що робить реальнішою структуру доходів і витрат. За мінімальної чисельності бюджетів зменшуються затрати робочого часу фінансових та економічних служб підприємства. Значною перевагою використання бюджетів є велика самостійність підрозділів суб'єкта господарської діяльності у розрізі витрат на заробітну плату [50].

Бюджетування – це практична складова фінансового планування, яка полягає у процесі створення, затвердження та виконання бюджету, а також контролі за його дотриманням. Якщо планування визначає «куди ми йдемо», то бюджетування встановлює «скільки коштів ми витратимо на кожен крок».

Процес бюджетування зазвичай циклічний і складається з декількох послідовних етапів:

Етапи процесу бюджетування:

1. Підготовчий етап (Планування цілей). Визначаються пріоритети на майбутній період (наприклад, рік або квартал). Встановлюються цільові показники: бажаний обсяг прибутку, ліміти витрат та обсяги продажів.
2. Розробка проєктів бюджетів. Відбувається збір даних «знизу

вгору» (від відділів до керівництва) або «зверху вниз». На цьому етапі складаються окремі бюджети:

- *Бюджет доходів* (прогноз продажів).
- *Бюджет витрат* (сировина, зарплати, оренда, маркетинг).
- *Інвестиційний бюджет* (купівля обладнання, розвиток).

3. Узгодження та затвердження. Проекти бюджетів зіставляються між собою. Часто на цьому етапі виникають конфлікти інтересів (наприклад, маркетинг просить більше коштів, ніж дозволяє фінансовий відділ). Після коригувань документ затверджується керівництвом.

4. Виконання бюджету. Протягом визначеного періоду здійснюються реальні операції. Головне завдання тут — дотримуватися встановлених лімітів і не допускати нецільового використання коштів.

5. Моніторинг та контроль (План-фактний аналіз). Регулярне порівняння фактичних показників із запланованими. Якщо виникають значні відхилення, аналізуються їх причини.

6. Аналіз результатів та коригування. Наприкінці періоду робляться висновки. Якщо умови ринку змінилися, наприклад, різко зросла інфляція, тоді бюджет може бути переглянутий для наступного циклу.

Методи бюджетування відображені у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Методи бюджетування

Метод бюджетування	Характеристика	Умови застосування
Традиційний	Бюджет наступного року базується на цифрах минулого року з невеликими правками.	Стабільний бізнес без різких змін.
«З нуля» (Zero-based)	Кожен витратний рядок має бути обґрунтований	При необхідності радикальної оптимізації

	заново, ніби компанія тільки відкрилася.	витрат.
Гнучке бюджетування	Показники витрат змінюються залежно від фактичного обсягу діяльності (продажів).	У сферах із високою мінливістю попиту.

Без процесу бюджетування компанія ризикує потрапити в ситуацію касового розриву, коли зобов'язання, наприклад, податки або зарплата є, а живих грошей на рахунку в цей момент немає. Тобто, якщо планування – це стратегічне бачення майбутнього, то бюджетування – це переведення цього бачення на мову конкретних цифр. Важливість бюджетування та планування неможливо переоцінити, оскільки вони мінімізують головного ворога бізнесу – невизначеність.

Основні переваги:

- Запобігання касовим розривам.
- Ефективний розподіл ресурсів.
- База для контролю.
- Мотивація персоналу.

Загалом, відсутність системного фінансового планування зумовлює перехід до ситуативного (реактивного) управління, що фокусується на вирішенні поточних кризових явищ замість забезпечення сталого розвитку організації.

1.2. Види фінансових планів та їх роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства

Класифікація фінансових планів дозволяє підприємству діяти системно – від стратегічних орієнтирів на роки вперед до щоденного контролю кожної копійки. У сучасних умовах кожен вид плану виконує свою специфічну роль у підтримці «фінансового імунітету» компанії.

Види фінансових планів наведені за термінами та цілями.

Зазвичай фінансове планування поділяють на три рівні, які утворюють єдину ієрархію.

А. Стратегічне (довгострокове) планування

Розробляється на термін від 3 до 5 років (у нестабільних умовах – до 2 років).

- Склад: Фінансова стратегія, інвестиційний план.
- Роль: Визначає напрямки розвитку. Тут вирішується, чи буде компанія масштабуватися, виходити на нові ринки або залучати великі кредити.
- Вплив на стійкість: Формує фундамент капіталу та визначає допустимий рівень фінансового ризику на довгу перспективу.

Б. Поточне (тактичне) планування

Розробляється на 1 рік з розбивкою по кварталах.

- Склад: План доходів та витрат, план руху грошових коштів, прогнозний баланс.
- Роль: Узгоджує цілі маркетингу, виробництва та збуту з фінансовими можливостями.

- Вплив на стійкість: Забезпечує беззбитковість діяльності та оптимальне використання ресурсів протягом операційного циклу.

В. Оперативне планування

Охоплює період від 1 дня до 1 місяця.

- Склад: Платіжний календар, касовий план.

- Роль: Детальний контроль за фактичним надходженням та витрачанням грошей.

- Вплив на стійкість: Це «щит» проти касових розривів (ситуацій, коли прибуток на папері є, а грошей на рахунку для оплати рахунків немає).

Для забезпечення стійкості менеджмент використовує три головні форми, кожна з яких відповідає на своє питання. Порівняльна характеристика основних планових документів наведена у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Види прогнозів

Вид плану	На яке питання відповідає?	Роль у фінансовій стійкості
Прогнозний баланс	Яким буде майно та борги?	Запобігає надмірній заборгованості та витрачання власних активів
План прибутків і збитків	Чи буде діяльність ефективною?	Гарантує, що компанія генерує достатньо прибутку для самофінансування
Бюджет руху коштів (Cash Flow)	Чи вистачить «живих» грошей?	Забезпечує ліквідність – здатність вчасно платити за зобов'язаннями

Фінансова стійкість – це здатність підприємства функціонувати та розвиватися, зберігаючи платоспроможність за будь-яких зовнішніх змін. Плани забезпечують її через такі механізми:

1. Створення «подушки безпеки». У планах закладаються резервні фонди на випадок форс-мажорів.
2. Синхронізація потоків. Планування допомагає узгодити час надходження грошей від клієнтів із часом виплат постачальникам.
3. Сигнальна функція. Відхилення фактичних показників від планових –

це ранній сигнал про проблему, що дозволяє виправити ситуацію до настання кризи.

4. Обґрунтування для інвесторів. Чіткий план знижує ризики в очах банків, що дозволяє залучати дешевші кредити.

В умовах високої інфляції чи воєнних ризиків найбільшу роль відіграє оперативне планування (платіжний календар) та сценарне моделювання (песимістичний, реалістичний та оптимістичний плани).

1.3. Методи та інформаційне забезпечення процесу фінансового планування

Ефективність фінансового планування безпосередньо залежить від того, наскільки якісні дані використовуються (інформаційне забезпечення) та які інструменти застосовуються для їх обробки (методи).

У сучасній практиці фінансові менеджери використовують комбінацію методів – від простих розрахунків до складного математичного моделювання.

Основні методи:

- Метод екстраполяції. Базується на перенесенні показників минулих періодів на майбутнє. Він ефективний лише за умов стабільної економіки.
- Нормативний метод. Розрахунок потреби у фінансах на основі встановлених норм (наприклад, норми запасів, податкові ставки, норми амортизації). Це найбільш точний метод для внутрішнього планування.
- Метод фінансових розрахунків. Визначення показників на основі прямих розрахунків доходів та витрат за конкретними операціями.
- Метод сценаріїв. Розробка кількох варіантів плану:
 - *Оптимістичний* (найкращі умови);
 - *Песимістичний* (кризовий сценарій);
 - *Найбільш імовірний* (реалістичний).

- Балансовий метод: Забезпечує відповідність між наявними фінансовими ресурсами та потребами в них.
- Формула балансового зв'язку: $\text{Залишок}_{\{\text{поч}\}} + \text{Надходження} = \text{Видатки} + \text{Залишок}_{\{\text{кін}\}}$
- Метод економіко-математичного моделювання: Використання регресійного аналізу та ІТ-моделей для пошуку оптимальних значень прибутку чи витрат.

Якість плану (його "реалістичність") залежить від того, наскільки повну та актуальну інформацію використовує плановий відділ.

Структура інформаційної бази:

1. Внутрішня інформація:
 - Фінансова звітність: Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).
 - Дані управлінського обліку: Собівартість продукції, витрати за центрами відповідальності.
 - Накази та регламенти: Облікова політика, плани виробництва, маркетингові стратегії.
2. Зовнішня інформація:
 - Макроекономічні показники: Прогноз курсу валют, рівень інфляції, облікова ставка НБУ.
 - Законодавче поле: Зміни в Податковому кодексі, трудове законодавство.
 - Риночні дані: Ціни конкурентів, вартість кредитних ресурсів на ринку.

Сьогодні класичне планування в Excel поступово витісняється спеціалізованими системами. Зокрема:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – дозволяють автоматично збирати дані з усіх відділів (склад, продажі, закупівлі) в єдину фінансову модель [38].

Сьогодні в Україні ринок ERP-систем зараз переживає етап великої трансформації, адже компанії масово відмовляються від російського програмного забезпечення (1C/BAS) та переходять на міжнародні або сучасні українські аналоги. У цьому сегменті домінують світові гіганти (SAP, Oracle, Microsoft), які допомагають керувати величезними потоками даних та ресурсів. Так, Нова Пошта використовує рішення на базі Microsoft Dynamics 365. ERP допомагає об'єднувати тисячі відділень у єдину мережу, синхронізувати складську логістику, фінансові потоки та клієнтський сервіс.

Укрзалізниця також впроваджує SAP для прозорого управління закупівлями, ремонтами та фінансами. Це дозволяє контролювати витрати палива та запчастин у масштабах усієї країни. ДТЕК та Метінвест також використовують SAP S/4HANA для управління складними виробничими ланцюгами, екологічним моніторингом та HR-процесами.

Середній бізнес використовує такі популярні системи з відкритим кодом або гнучкими налаштуваннями, такі як Odoo або українська IT-Enterprise. Багато українських меблевих виробництв та харчових компаній обирають Odoo. Система дозволяє автоматично списувати сировину зі складу в момент виготовлення продукції, розраховувати собівартість та одразу формувати ТТН для доставки. IT-Enterprise – це потужна українська ERP, яку використовують такі гіганти як «Інтерпайп» або «Укрнафта». Вона адаптована під українське законодавство та особливості важкої промисловості [38].

Українські системи Quincefin, Bimp, Skynum використовуються інтернет-магазинами та невеликими виробництвами. Наприклад, магазин одягу підключає ERP, яка автоматично підтягує замовлення з сайту, перевіряє залишок тканини на складі, створює задачу швачці та після відправки надсилає клієнту номер накладної.

В цілому, український бізнес переходить на нові ERP саме зараз через ряд причин:

1. Кібербезпека та етика, а також повна відмова від софту країни-агресора.

2. Вихід на ринки ЄС – міжнародні ERP (як SAP або Odoo) дозволяють легше вести звітність за стандартами IFRS (МСФЗ) [18].

3. Мобільність. Сучасні хмарні (Cloud) системи дозволяють керувати бізнесом зі смартфона з будь-якої точки світу, що критично важливо в умовах війни.

- ВІ-системи (Business Intelligence) – допомагають візуалізувати дані та швидко проводити план-фактний аналіз. Сфери застосування ВІ-систем у 2026 році в Україні наведені у табл.1.4.

Таблиця 1.4

Сфери застосування ВІ-систем у 2026 році в Україні

Галузь	Як використовується ВІ
Ритейл (Сільпо, АТБ)	Аналіз чеків, прогнозування попиту, оптимізація залишків на складах та управління програмами лояльності
Агросектор (Kernel, МХП)	Моніторинг врожайності через супутникові дані, контроль витрат палива та аналітика ефективності кожного поля
Логістика	Побудова дашбордів для відстеження «останньої милі», завантаженості складів та оптимізації маршрутів у реальному часі
Державний сектор	Проекти на кшталт Дія.Бізнес використовують ВІ для публікації відкритих даних про стан економіки та демографію

Слід розглянути головні тренди 2026 року в Україні. Йдеться про інтеграцію з штучним інтелектом. Тепер ВІ-системи не просто показують

графіки того, що вже сталося, а й прогнозують, що станеться. Через ризики фізичного пошкодження серверів 98% нових впроваджень в Україні – це хмарні ВІ, що дозволяють команді бачити звіти з будь-якої точки світу. Дашборди стають доступними не лише топменеджменту, а й лінійним керівникам. Керівник конкретного магазину бачить свою аналітику на планшеті щоранку. В умовах війни та економічної турбулентності 2026 року ВІ допомагає українським компаніям: 1) швидко реагувати (побачити падіння продажів у конкретному регіоні за години, а не за результатами місячного звіту); 2) економити (виявити приховані неефективні витрати, які раніше губилися в загальних таблицях); 3) залучати інвестиції (іноземні інвестори та партнери вимагають прозорої звітності, яку може надати лише якісна ВІ-система).

- Хмарні рішення – забезпечують доступ до планів у режимі реального часу, що критично для компаній із розподіленою структурою. Україна є одним зі світових лідерів за темпами цифровізації держсектору, де стратегія "Cloud First" дозволила зберегти доступ до державних реєстрів навіть під час найскладніших періодів 2022-2025 років. Порівняння моделей використання наведено у табл.1.5.

Таблиця 1.5

Порівняння моделей використання

Модель	Суть	Умови і терміни вибору
IaaS (Інфраструктура)	Оренда віртуальних серверів	Для перенесення складних ERP та баз даних
PaaS (Платформа)	Готове середовище для розробників	ІТ-компанії для швидкого створення софту
SaaS (Програмне забезпечення)	Готові програми в браузері	Пошта, CRM, бухгалтерські сервіси (Вчасно)

В сучасних умовах інформаційне забезпечення має бути доцільним та оперативним. Запізніла інформація про зміну курсу валют може зробити річний фінансовий план неактуальним за один день.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи розгляд сутності, видів та інструментарію фінансового планування, можна зробити такі ключові висновки.

У сучасних умовах фінансове планування трансформувалося з простого підрахунку цифр у систему навігації бізнесу. Його головна сутність – не в точному вгадуванні майбутнього, а в готовності підприємства до різних сценаріїв розвитку. Це інструмент, який перетворює стратегічні цілі (чого ми хочемо?) у конкретні фінансові ресурси (що ми для цього маємо?). Кожен вид плану виконує свою функцію у забезпеченні сталості та розвитку одночасно. Мова йде про стратегічні плани, які забезпечують довгострокову життєздатність, поточні плани, які гарантують прибутковість та оперативні плани, що є критично важливими для підтримки ліквідності, оскільки саме вони запобігають касовим розривам, які є основною причиною банкрутства технічно прибуткових компаній. Статичні методи втрачають свою актуальність. В умовах високої невизначеності (воєнні ризики, інфляція, зміна логістики) на перший план виходять сценарний аналіз, що дозволяє мати заздалегідь підготовлений план дій на випадок кризи та балансовий метод, який забезпечує жорстку координацію між джерелами капіталу та його використанням.

Інформаційне забезпечення є ключовим аспектом для планування. Сучасне планування неможливе без інтеграції внутрішніх даних (бухгалтерський та управлінський облік) із зовнішніми макроекономічними показниками. Автоматизація через ERP-системи та хмарні технології стає не

перевагою, а необхідністю для забезпечення оперативності прийняття рішень. У процесі дослідження виявлено ряд вітчизняних компаній, які впровадили ERP-системи у свою практику та активно їх використовують. А також досліджено сфери застосування ВІ-систем у 2026 році в Україні.

Фінансовий план не може бути автономним. Він є результатом координації всіх підрозділів (виробництва, маркетингу, логістики). Тільки такий підхід дозволяє досягти головної мети – максимізації ринкової вартості підприємства при збереженні його повної платоспроможності. Фінансове планування сьогодні – це процес безперервної адаптації. Перемагають ті підприємства, які планують «від ринку» та «від ризиків», а не просто від досягнутих показників минулого року.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АККОРДГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АККОРДГРУП» було засноване 23 вересня 2010 року. Підприємство зареєстроване за адресою: м. Київ, вул. Бродських Сім'ї, буд. 31-33.

Ключові параметри організації:

- Код ЄДРПОУ: 37313183.
- Статутний капітал: 1 100 888,00 грн.
- Керівництво: Генеральний директор – Бойко Катерина Василівна.
- Персонал: Середньооблікова чисельність штатних працівників становить 17 осіб.

Основний вид діяльності (КВЕД 46.51) – оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням. Компанія також здійснює діяльність у сферах ІТ-консалтингу, розробки ПЗ, електромонтажних робіт та обслуговування систем безпеки.

АККОРДГРУП – перша digital компанія для банків та рітейлу. Це команда висококваліфікованих професіоналів, яка надає комп'ютерно-технологічні рішення для банків та фінансових установ, засновані на передових технологіях. Мета ТОВ «АККОРДГРУП» – забезпечити комплексний захист та безпечність інформаційних даних для успішного функціонування товариства. Досягнення роботи ТОВ «АККОРДГРУП» наведено на рис.2.1.

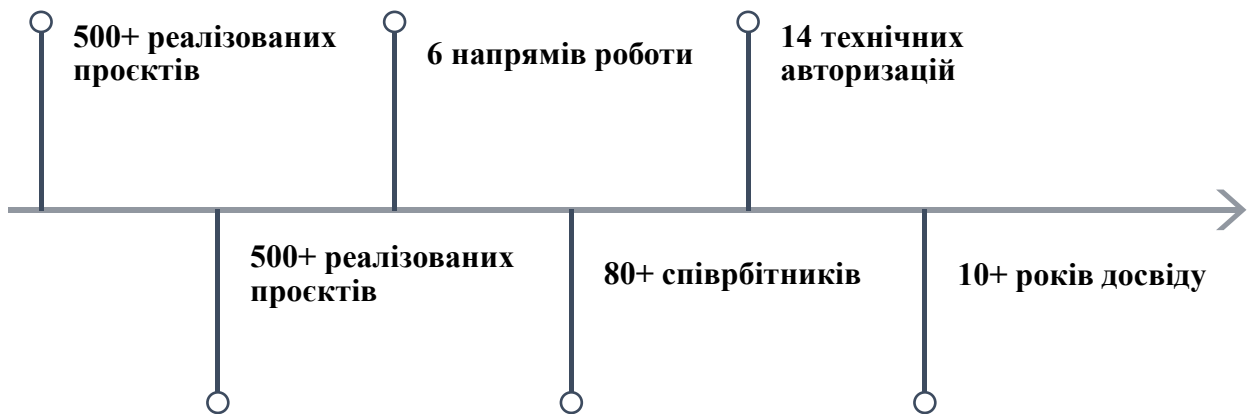


Рис.2.1 - Досягнення ТОВ «АККОРДГРУП» [31]

З 2012 року компанією реалізовано понад 500 проєктів для відомих міжнародних банків, компаній сфери роздрібної торгівлі, державних організацій та промислових підприємств.

Основні напрямки роботи компанії:

- Будує економічно ефективні та низьковитратні бізнес-моделі.
- Створює інкрементальний бізнес.
- Поліпшує клієнтський досвід.
- Цифровізує канали обслуговування.
- Створює інфраструктуру для E-commerce та Online Banking.
- Забезпечує кіберзахист [31].

Організація працює для тріумфу бізнесу у вузькому партнерстві з ІТ-підрозділами. Їх вони тяжаться стати джерелом, точкою зростання і вірним тилом. ІТ-команди цінують Акорд груп за такі особливості:

- ✓ Навик – з дві тисячі десятого року реалізували триста програм.
- ✓ Довговічність – система менеджменту та управління якістю Accord Group підтверджена сертифікатами ISO.
- ✓ Підтримку - завжди поруч онлайн або кожному з них дванадцять представництв.

✓ Розвиток перспектив - зацікавлені, щоб IT-фахівці наших замовників підвищували свою професійну кваліфікацію та ринкову цінність [31].

Кожен простий план – це набуття нових компетенцій.

IT-ІНФРАСТРУКТУРА – надання повного спектру послуг з проєктування, будівництва та підтримки IT-інфраструктури будь-якої складності.

Компанія користується інноваційними стратегіями і реалізує проєкти будь-якого масштабу, ґрунтуючись на власному професійному досвіді і за підтримки висококваліфікованих партнерів.

Продукти та рішення:

- Мережна інфраструктура (дротова, бездротова).
- Сервери і системи зберігання даних (зокрема гіперконвергентні системи).
- Програмно-керовані середовища (SDN, ACI, DNA).
- Віртуалізація робочих місць, обчислень і зберігання даних.
- Побудова приватних хмар та інтеграція з хмарними сервісами (XaaS).

БІЗНЕС-ЗАСТОСУНКИ:

- Контакт-центри (побудова/модернізація).
- Інтеграція контакт-центрів з різними системами (CRM, білінг та ін.).
- Корпоративні системи запису розмов.
- IVR та його інтеграція з інформаційними системами.
- Системи розпізнавання мови.
- Мовна аналітика.
- WFM-рішення.
- ITSM-системи.
- SIEM (системи аналітики подій ІБ) [31].

IT-ПОСЛУГИ:

- Проведення аудиту поточного стану систем ІТ та ІБ з урахуванням галузевих і нормативних вимог.
- Розроблення й актуалізація регламентів супроводу ІТ і корпоративних політик ІБ.
- Проектування ІТ-інфраструктури та організаційнотехнічних комплексів ІБ.
- Консалтинг експертного рівня у сфері ІТ та ІБ.
- Надання послуг аутсорсингу й аутстафінгу, Service desk як сервіс.
- Надання послуг SOC (Security Operation Center).

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА – надають послуги комплексного захисту інформації та ІТ-інфраструктури.

1. Захист робочих місць:

- Антивіруси.
- Двофакторна авторизація.
- Поведінковий аналіз дій користувачів і застосунків (AMP).
- NAC (управління доступом до мережі).
- ЕАМ (управління життєвим циклом облікових записів користувачів).

2. Захист серверів:

- Шифрування.
- Архівування.
- Резервне копіювання та відновлення.

3. Хмарні середовища:

- Управління доступом до ресурсів.
- Криптографічний захист інформації.
- Захист машинних носіїв інформації.
- Антивірусний захист інформації.
- Виявлення вторгнень і запобігання їм.

- Забезпечення цілісності ПЗ та інформації.
 - Побудова зон безпеки під час використання хмар [35].
 - Упровадження мікросегментації під час використання хмарних середовищ.
 - Прозора інтеграція між хмарними і наземними ресурсами.
4. Захист мережної інфраструктури:
- Моніторинг і візуалізація стану.
 - Firewalls та IPS (міжмережні екрани і системи запобігання атакам).
 - Поведінковий аналіз мережі.
5. Захист сервісів і застосунків:
- Моніторинг стану і продуктивності.
 - Балансування навантаження.
 - Спеціалізована фільтрація трафіку (web-шлюзи, mail-шлюзи, WAF).
 - Захист баз даних.
 - Захист від фішингових атак.
 - Контроль дій привілейованих користувачів (PAM).
 - Desception grid (установка «пасток» проти зловмисників для виявлення атак).
 - Локальні і хмарні «пісочниці» [35].

ПОСЛУГИ ЗА МОДЕЛЛЮ ПІДПИСКИ:

- Системи моніторингу як послуга (APM, NPM).
- Контакт-центр як послуга.
- Web application firewall (WAF) як послуга.
- Аналіз вразливостей як сервіс.

УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ:

- Управління офісом (комплекс послуг з підтримки діяльності офісу).

- Управління інфраструктурою офісних приміщень (послуги ресепшн, прибирання, офіс-менеджмент, поставки продовольчих та непродовольчих товарів).
- Аутстафінг персоналу.
- Супутні послуги (супровід підрядників та контрактів, організація харчування та заходів) [35].

Отже, ТОВ «АККОРДГРУП» є провідним українським системним інтегратором, що спеціалізується на цифровій трансформації бізнесу та побудові складних IT-інфраструктур. Діяльність компанії спрямована на забезпечення кібербезпеки, розгортання хмарних рішень та впровадження мережових технологій (SD-WAN, SDN). Ключовою перевагою є комплексний підхід: від аудиту та проєктування до технічного аутсорсингу та цілодобового моніторингу через власний Центр кібербезпеки (SOC). Так, компанія демонструє високу експертність у фінансовому та державному секторах, маючи понад 500 реалізованих проєктів.

2.2. Оцінка діючої практики розробки та виконання фінансових планів

У ТОВ «АККОРДГРУП» функціонує фінансовий відділ, який відповідає за планування бюджету, управління витратами та забезпечення прибутковості. Процес планування інтегрований у загальну лінійно-функціональну структуру управління, що дозволяє чітко розподіляти обов'язки між підрозділами.

Слід зауважити, що детальні показники фінансових планів, методики бюджетування та внутрішні регламенти розподілу грошових потоків у ТОВ «АККОРДГРУП» становлять комерційну таємницю згідно з внутрішнім «Положенням про конфіденційну інформацію». У зв'язку з цим, аналіз системи планування у даному розділі проводиться на основі агрегованих

даних фінансової звітності та загальних принципів організації управлінських процесів, без розголошення конкретних планових параметрів на майбутні періоди.

Так, у ТОВ «АККОРДГРУП» використовуються такі методи та інструменти:

1) Фінансовий контролінг. Підприємство впроваджує систему контролінгу, яка охоплює моніторинг ліквідності, рентабельності та платоспроможності.

2) Аналіз витрат. Здійснюється регулярний аналіз структури витрат. Протягом 2022–2024 рр. спостерігалася тенденція до зниження частки собівартості (з 55,2% до 50,6%) при одночасному зростанні витрат на ІТ-рішення та маркетинг.

3) Горизонтальний аналіз. Для контролю виконання планів використовується порівняння результатів за різні періоди (2022–2024 рр.), що дозволяє виявляти відхилення та тенденції.

Ефективність виконання планів за результатами 2022–2024 рр. наведено у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Ефективність виконання планів за результатами 2022–2024 рр.

Показник виконання	Оцінка результатів
Дохідність	Спостерігалось зростання доходу до 2023 року (до 119,5 млн грн), проте у 2024 році зафіксовано зниження чистого доходу.
Прибутковість	Високі темпи приросту чистого прибутку у 2023 році (+26,2%) свідчать про ефективний контроль витрат.
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії становить близько 0,208, що вказує на значну залежність від запозичених коштів та ризику при виконанні планів.

Загалом, для підвищення якості виконання фінансових планів ТОВ «АККОРДГРУП» до кінця 2025 року впровадили ERP-систему для автоматизації бізнес-процесів, що має скоротити операційні витрати на 8-12% та покращити контроль за дебіторською заборгованістю.

2.3. Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «АККОРДГРУП»

У процесі аналізу діяльності підприємства та його основних фінансових показників можна визначити загальну прибутковість компанії та побачити, які сфери діяльності є найбільш витратними. За результатами аналізу можна виявити також можливі помилки діяльності підприємства та запропонувати шляхи вирішення цих проблем. Фінансовий аналіз є одним із головних інструментів впливу на економіку. Зростання ролі фінансового аналізу в умовах ринкової економіки пов'язане насамперед із принципами організації ринку. Досягнення стабільного фінансового стану і конкурентоспроможності потребує, серед інших факторів, систематичного проведення фінансового аналізу як комплексного аналізу всієї господарської діяльності. Фінансовий аналіз підприємства спрямований на визначення ефективності його діяльності. За результатами розрахунків формуються управлінські рішення, які координують діяльність компанії та її відділів, об'єктивно оцінюють перспективи розвитку підприємства та визначають надійність та фінансову стійкість установи.

Джерелами для аналізу фінансового стану стала фінансова звітність ТОВ «АККОРДГРУП», що наведена у Додатках. Під час аналізу було використано дані балансу (звіту про фінансовий стан), звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід), звіту про рух грошових коштів, звіту

про власний капітал і приміток до фінансової звітності. Нижче наведені дані основних фінансових показників ТОВ «АККОРДГРУП», за 2023-2025 р.

На основі Балансу (Звіту про фінансовий стан) ТОВ «АККОРДГРУП» станом на 31 грудня 2024 року, проведено аналіз структури та динаміки активів і пасивів підприємства (Додаток А).

Горизонтальний аналіз показує зміну показників у часі (порівняно з початком року). Так, загальна валюта балансу зросла з 86 744 тис. грн до 92 944 тис. грн (+7,1%). Необоротні активи скоротилися з 3 711 тис. грн до 2 212 тис. грн (-40,4%). Основна причина – зменшення залишкової вартості основних засобів через амортизацію. Оборотні активи зросли з 83 033 тис. грн до 90 732 тис. грн (+9,3%). Грошові кошти значно зросли з 39 992 тис. грн до 49 855 тис. грн (+24,7%). Дебіторська заборгованість (за товари/послуги) різко зросли з 13 208 тис. грн до 22 468 тис. грн (+70,1%). Власний капітал зріс з 19 758 тис. грн до 24 209 тис. грн (+22,5%). Це свідчить про прибуткову діяльність, оскільки нерозподілений прибуток збільшився з 18 657 тис. грн до 23 108 тис. грн. Сума поточних зобов'язань зросла незначно — з 66 986 тис. грн до 68 735 тис. грн (+2,6%).

Вертикальний аналіз визначає питому вагу кожної статті у загальному підсумку балансу (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Структура активів (на кінець 2024 року)

Стаття	Сума (тис. грн)	Питома вага (%)
Необоротні активи	2 212	2,4%
Оборотні активи, зокрема:	90 732	97,6%
- Грошові кошти	49 855	53,6%
- Дебіторська заборгованість	22 468	24,2%
- Запаси	8 272	8,9%
Баланс	92 944	100,0%

Загалом, підприємство має «легку» структуру балансу, де майже всі активи (97,6%) є мобільними (оборотними). Більше половини всіх активів – це живі гроші на рахунках (53,6%).

Таблиця 2.3

Структура пасивів (на кінець 2024 року)

Стаття	Сума (тис. грн)	Питома вага (%)
Власний капітал	24 209	26,0%
Довгострокові зобов'язання	0	0,0%
Поточні зобов'язання	68 735	74,0%
Баланс	92 944	100,0%

Фінансування діяльності на 74% здійснюється за рахунок короткострокових залучених коштів. Проте частка власного капіталу за рік зросла з 22,8% до 26%, що зміцнює фінансову незалежність фірми.

Загалом, горизонтальний і вертикальний аналіз Балансу (звіту про фінансовий стан) показав, що позитивним моментом є зростання власного капіталу за рахунок накопиченого прибутку. Підприємство має надзвичайно високий рівень абсолютної ліквідності (гроші на рахунках покривають значну частину боргів). Спостерігається стрімке зростання дебіторської заборгованості (+70%), що може свідчити про відстрочки платежів клієнтам та ризик виникнення безнадійних боргів у майбутньому. Судячи з КВЕД (46.51 – оптова торгівля комп'ютерами), така структура з домінуванням оборотних активів є типовою для торговельного бізнесу.

За три квартали 2025 року відбулося значне скорочення масштабу балансу (Додаток Б). Валюта балансу зменшилась з 92 944 тис. грн до 62 757 тис. грн, що становить падіння на 32,5%. Оборотні активи скоротилися з 90 732 тис. грн до 61 506 тис. грн. Основне падіння відбулося за статтею «Гроші

та їх еквіваленти», які зменшилися з 49 855 тис. грн до 11 316 тис. грн (майже в 4,4 раза). Власний капітал зріс з 24 209 тис. грн до 27 289 тис. грн (+12,7%), що свідчить про продовження прибуткової діяльності у 2025 році. Поточні зобов'язання різко скоротилися з 68 735 тис. грн до 35 468 тис. грн (-48,4%).

Вертикальний аналіз наведено у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Структура активів та пасивів за 3 кв.2025 року

Стаття активу	На 31.12.2024 (%)	На 30.09.2025 (%)	Зміна (в.п.)
Необоротні активи	2,4%	2,0%	-0,4
Оборотні активи, з них:	97,6%	98,0%	+0,4
- <i>Грошові кошти</i>	53,6%	18,0%	-35,6
- <i>Дебіторська заборгованість</i>	24,2%	40,0%	+15,8
- <i>Запаси</i>	8,9%	29,9%	+21,0

Компанія трансформувала надлишкову готівку в товарні запаси (ріст з 8 272 до 18 780 тис. грн) та дебіторську заборгованість (ріст з 22 468 до 25 106 тис. грн). Частка власного капіталу в структурі пасивів суттєво зросла – з 26,0% до 43,5%. Це значно підвищило фінансову незалежність підприємства. Станом на 30.09.2025 він складає 1,73 (61 506 / 35 468), тоді як на початку року був 1,32. Незважаючи на зменшення грошей, загальна здатність покривати борги зросла за рахунок зменшення самих зобов'язань. Загалом, підприємство використало значну частину грошових коштів для розрахунків із кредиторами (зокрема, заборгованість за товари/послуги впала з 33 567 до 5 832 тис. грн). Відбувся перехід від накопичення готівки до активного інвестування в обіг

(запаси). Хоча загальний обсяг активів зменшився, фінансова структура стала значно стійкішою завдяки зростанню частки власного капіталу та виплаті майже половини боргів.

На основі Звіту про фінансові результати ТОВ «АККОРДГРУП» за 2024 рік, проведено аналіз доходів, витрат та прибутковості підприємства у порівнянні з 2023 роком (Додаток В). Підприємство продемонструвало впевнене зростання доходів. Так, чистий дохід від реалізації – зріс з 331 760 тис. грн до 430 183 тис. грн. Це становить ріст на 29,7%. Інші операційні доходи також збільшилися з 27 536 тис. грн до 31 879 тис. грн (+15,8%). Фінансові та інші доходи мають незначну частку в структурі, проте також демонструють позитивну динаміку (інші доходи зросли зі 100 тис. грн до 148 тис. грн). Попри значне зростання доходу, витрати зростали нерівномірно, що вплинуло на фінансовий результат. Собівартість реалізації зросла з 286 579 тис. грн до 385 093 тис. грн (+34,4%). Зростання собівартості випередило темпи росту доходу, що призвело до стагнації валового прибутку. Адміністративні витрати майже не змінилися – 20 384 тис. грн проти 20 708 тис. грн торік. Витрати на збут дещо скоротилися – з 19 698 тис. грн до 19 199 тис. грн. Витрати на оплату праці зросли з 3 005 тис. грн до 5 021 тис. грн (+67%). Матеріальні затрати зросли помірно – з 27 367 тис. грн до 29 290 тис. грн. Валовий прибуток: Залишився на рівні минулого року – 45 090 тис. грн (проти 45 181 тис. грн). Це вказує на зниження маржинальності продажів. Прибуток від операційної діяльності суттєво зріс з 8 219 тис. грн до 13 998 тис. грн (+70,3%). Це свідчить про краще управління іншими операційними доходами та витратами. Чистий прибуток зріс з 6 809 тис. грн до 11 251 тис. грн (+65,2%). Динаміка доходів і витрат наведена у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка доходів і витрат, (тис. грн)

Показник	2023 рік	2024 рік	Динаміка
Чистий дохід	331 760	430 183	+29,7%
Операційні витрати (разом)	64 498	62 971	-2,4%
Чистий прибуток	6 809	11 251	+65,2%

Хоча собівартість продукції зростала швидше за виторг, компанії вдалося значно збільшити чистий прибуток завдяки оптимізації операційних витрат та збільшенню інших операційних доходів. Зростання витрат на оплату праці на 67% вказує на інвестиції в персонал або розширення штату, що при цьому не завадило досягти вищого фінансового результату.

На основі Звіту про рух грошових коштів ТОВ «АККОРДГРУП» за 2024 рік, проведемо аналіз надходжень та витрачання коштів за трьома видами діяльності (Додаток Д). Так, операційна діяльність – це основне джерело грошей для компанії, що забезпечує її життєдіяльність. Компанія отримала 499 043 тис. грн від реалізації продукції, що на 26,7% більше, ніж торік (394 007 тис. грн). Також значними є надходження від операційної оренди – 21 112 тис. грн. Найбільша стаття видатків – оплата товарів та послуг (457 339 тис. грн). Витрати на оплату праці та соціальні заходи склали загалом 38 358 тис. грн. Чистий рух коштів від операційної діяльності є позитивним – +18 523 тис. грн. Це означає, що основний бізнес компанії генерує достатньо готівки для самофінансування.

Інвестиційна діяльність показує кошти, спрямовані на розвиток та оновлення активів. Підприємство витратило 1 267 тис. грн на придбання необоротних активів (обладнання, ПЗ тощо). Це значно більше, ніж у попередньому році (280 тис. грн), що вказує на активізацію інвестицій. Чистий

рух коштів негативний – -1 189 тис. грн. Це нормальна ситуація для працюючого бізнесу, який вкладає гроші у свій розвиток.

Фінансова діяльність показує взаємодію з власниками та кредиторами. Компанія виплатила дивіденди у розмірі 6 800 тис. грн (проти 4 000 тис. грн торік). Також зафіксовані «інші платежі» на суму 7 216 тис. грн. Отримано 6 309 тис. грн як «інші надходження». Чистий рух коштів негативний — -7 707 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія повертає капітал власникам або гасить зобов'язання, а не залучає нові кредити (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз грошових потоків

Напрямок діяльності	2024 рік	2023 рік
Операційна (прибутковість)	+18 523	+20 720
Інвестиційна (розвиток)	-1 189	-155
Фінансова (дивіденди/позики)	-7 707	+5 176

Загалом, компанія повністю покриває свої інвестиційні потреби та виплату дивідендів за рахунок коштів, зароблених від основної діяльності (операційний потік у +18,5 млн грн перекриває відтоки за іншими напрямками). За рік чистий залишок грошей на рахунках зріс майже на 10 млн грн. Підприємство має можливість збільшувати виплату дивідендів, що є позитивним сигналом для акціонерів.

На основі Звіту про власний капітал ТОВ «АККОРДГРУП» за 2024 рік, можна зробити наступні висновки про зміни у структурі власності та капіталізації підприємства (Додаток Е). За звітний період власний капітал підприємства зріс на 4 451 тис. грн (або на 22,5%) – з 19 758 тис. грн на початку року до 24 209 тис. грн наприкінці. Основним чинником збільшення капіталу став отриманий чистий прибуток за рік. Зареєстрований капітал протягом року

залишався незмінним і становить 1 101 тис. грн. Це свідчить про те, що власники не проводили додаткових внесків до статутного капіталу та не змінювали склад учасників у грошовому еквіваленті. Нерозподілений прибуток – це найважливіша стаття звіту. Залишок на початок року становив 18 657 тис. грн. За рік підприємство заробило 11 251 тис. грн чистого прибутку. Залишок на кінець року зріс до 23 108 тис. грн. З нерозподіленого прибутку було спрямовано 6 800 тис. грн на виплати власникам дивідендів. Компанія спрямувала на дивіденди близько 60% від заробленого за рік чистого прибутку, а решту (4 451 тис. грн) реінвестувала у розвиток бізнесу. Так, ТОВ «АККОРДГРУП» є прибутковим і здатне нарощувати власний капітал за рахунок внутрішніх ресурсів. Компанія веде активну політику виплати дивідендів, водночас залишаючи значну частину коштів для фінансування операційної діяльності. Варто зазначити, що рентабельність власного капіталу (ROE) становить приблизно 46,5%, що є дуже високим показником ефективності використання коштів власників. Фінансова незалежність підприємства зміцнюється, оскільки частка накопиченого прибутку в структурі балансу зростає. А привабливість для інвесторів зростає, оскільки регулярна виплата дивідендів при одночасному зростанні капіталу свідчить про стабільність та прибутковість бізнесу.

Висновки до розділу 2

Аналіз організаційної структури та операційної моделі компанії підтвердив її відповідність сучасним стандартам управління та схильність до впровадження інновацій. Основний вектор діяльності підприємства зосереджений на комплексному забезпеченні корпоративного та банківського секторів комп'ютерною технікою та програмним софтом. Специфіка роботи з

великими замовниками зумовлює домінування тендерної форми закупівель через значні обсяги поставок.

Актуальність послуг ТОВ «АККОРДГРУП» продиктована глобальною цифровою трансформацією бізнес-процесів. Перехід від паперового документообігу до електронного створює підвищений попит на рішення у сфері кібербезпеки. Попри наявність таких послуг у портфелі компанії, цей напрям потребує подальшого стратегічного розширення для зміцнення ринкових позицій.

Під час проходження переддипломної практики було проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АККОРДГРУП». Горизонтальний і вертикальний аналіз Балансу (Звіту про фінансовий стан) показав, що позитивним моментом є зростання власного капіталу за рахунок накопиченого прибутку. Підприємство має надзвичайно високий рівень абсолютної ліквідності (гроші на рахунках покривають значну частину боргів). Спостерігається стрімке зростання дебіторської заборгованості (+70%), що може свідчити про відстрочки платежів клієнтам та ризик виникнення безнадійних боргів у майбутньому. Судячи з КВЕД (46.51 – оптова торгівля комп'ютерами), така структура з домінуванням оборотних активів є типовою для торговельного бізнесу. Аналіз Балансу за 3 кв.2025 року показав, що підприємство використало значну частину грошових коштів для розрахунків із кредиторами. Хоча загальний обсяг активів зменшився, фінансова структура стала значно стійкішою завдяки зростанню частки власного капіталу та виплаті майже половини боргів.

Аналіз Звіту про фінансові результати за 2023-2024 рр. продемонстрував, що хоча собівартість продукції зростала швидше за виторг, компанії вдалося значно збільшити чистий прибуток завдяки оптимізації операційних витрат та збільшенню інших операційних доходів. Зростання витрат на оплату праці на 67% вказує на інвестиції в персонал або розширення штату, що при цьому не завадило досягти вищого фінансового результату. Дослідження грошових

потоків ілюструє, що компанія повністю покриває свої інвестиційні потреби та виплату дивідендів за рахунок коштів, зароблених від основної діяльності. За рік чистий залишок грошей на рахунках зріс майже на 10 млн грн. Підприємство має можливість збільшувати виплату дивідендів, що є позитивним сигналом для акціонерів. Отже, ТОВ «АККОРДГРУП» є прибутковим і здатне нарощувати власний капітал за рахунок внутрішніх ресурсів. Компанія веде активну політику виплати дивідендів, водночас залишаючи значну частину коштів для фінансування операційної діяльності. Фінансова незалежність підприємства зміцнюється, оскільки частка накопиченого прибутку в структурі балансу зростає.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Впровадження сучасних методів прогнозування фінансових результатів

Сучасні методи прогнозування фінансових результатів дозволяють підприємствам, таким як ТОВ «АККОРДГРУП», переходити від простого екстраполювання минулих показників до побудови складних динамічних моделей.

Класифікацію та характеристику найбільш актуальних методів включають:

1. Статистичні та математичні методи – це «фундамент» прогнозування, який базується на обробці ретроспективних даних.
 - Тренд-аналіз – визначення основної тенденції розвитку (лінійної, експоненціальної) і поширення її на майбутні періоди. Найкраще працює в умовах стабільного ринку.
 - Регресійний аналіз дозволяє оцінити вплив кількох факторів (наприклад, курсу валют, обсягу рекламного бюджету, індексу інфляції) на підсумковий прибуток.
 - Аналіз часових рядів (ARIMA, експоненціальне згладжування): Використовується для врахування сезонності та циклічних коливань у продажах ІТ-обладнання [5].
2. Імітаційне моделювання (Метод Монте-Карло) - один із найпотужніших сучасних методів для оцінки ризиків. Замість одного фіксованого значення програма прораховує тисячі сценаріїв, випадковим чином змінюючи входні змінні (ціну, попит, вартість логістики). Таким чином, підприємство отримує розподіл імовірностей.

3. Сценарне планування (Scenario Analysis) – особливо актуальне для українських компаній в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Розробляється зазвичай три варіанти розвитку подій:

1. Песимістичний: Падіння попиту, зростання витрат, логістичні збої.
2. Реалістичний (Базовий): Збереження поточних темпів росту.
3. Оптимістичний: Вихід на нові ринки, отримання великих державних контрактів або грантів.

4. Прогнозування на основі штучного інтелекту та Machine Learning [8]

Це передовий рівень, який впроваджують великі компанії та ІТ-сектор:

- Нейронні мережі: Можуть знаходити приховані закономірності в величезних масивах даних (Big Data), які не бачить класична статистика.
- Предиктивна аналітика: Прогнозування поведінки клієнтів (ймовірність відтоку, зміна платоспроможності), що безпосередньо впливає на точність планування доходів.

5. Гнучкі методи (Rolling Forecasts). На відміну від класичного річного бюджетування, ковзне прогнозування передбачає постійне оновлення прогнозу. Якщо щомісяця або щокварталу компанія додає до прогнозу новий період, «відкидаючи» той, що минув. Це дозволяє ТОВ «АККОРДГРУП» оперативно реагувати на зміни курсу долара або дефіцит комплектуючих.

Порівняльна характеристика сучасних методів прогнозування наведено у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика сучасних методів прогнозування

Метод	Переваги	Обмеження
Екстраполяція	Простота, мінімум даних	Не враховує зміни ринку
Сценарний аналіз	Готовність до криз	Суб'єктивність експертних оцінок
Монте-Карло	Глибока оцінка ризиків	Потребує спеціального ПЗ
Ковзні прогнози	Максимальна адаптивність	Трудомісткість процесу

Для ТОВ «АККОРДГРУП», враховуючи специфіку ІТ-дистрибуції, найбільш доцільним є поєднання сценарного аналізу та ковзних прогнозів, що дозволяє балансувати між стратегічними цілями та високою волатильністю ринку. Впровадження сучасних методів прогнозування фінансових результатів у діяльність ТОВ «АККОРД ГРУП» дозволяє оптимізувати процеси управління ліквідністю та мінімізувати вплив ринкової волатильності. Використання інструментів предиктивної аналітики в межах ІТ-інфраструктури компанії забезпечує точність ідентифікації касових розривів та сприяє ефективному формуванню резервного капіталу

3.2. Автоматизація процесу фінансового планування за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення

Автоматизація фінансового планування є критичним кроком для ТОВ «АККОРДГРУП», оскільки компанія працює в динамічному ІТ-секторі, де швидкість прийняття рішень безпосередньо впливає на маржинальність.

Залежно від масштабу завдань, автоматизація може бути реалізована через різні класи систем:

- Електронні таблиці (Advanced Excel/Google Sheets). Використовуються складні макроси та Power Query.
 - *Недолік:* Високий ризик помилок через людський фактор («broken links»).
- ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Наприклад, SAP, Oracle, або локальні рішення. Вони інтегрують фінансове планування з логістикою, складом та продажами.
- BPM/CPM-системи (Corporate Performance Management). Спеціалізоване ПЗ для фінансистів (IBM Planning Analytics, Adaptive Planning,

Jedox). Дозволяють будувати складні моделі та проводити сценарний аналіз «що, якщо» [38].

Для компанії ТОВ «АККОРДГРУП», що займається дистрибуцією ІТ-обладнання, автоматизація дає наступні вигоди:

1) Скорочення бюджетного циклу. Автоматизація збору даних від різних відділів (продажів, закупівель, логістики) дозволяє скоротити час на формування річного бюджету з місяців до тижнів.

2) Всі підрозділи працюють в одній базі. Це виключає ситуації, коли відділ продажів планує дохід за одним курсом валют, а фінансовий відділ – за іншим.

3) Оперативний план-факт аналіз. Система автоматично підтягує фактичні дані з бухгалтерського обліку, що дозволяє бачити відхилення в режимі реального часу, а не в кінці наступного місяця.

4) Багатоваріантне моделювання. Можливість миттєво перерахувати весь фінансовий план при зміні одного параметра (наприклад, зростання вартості логістики на 15% або зміна курсу гривні).

Для успішного переходу на спеціалізоване ПЗ, ТОВ «АККОРДГРУП» має пройти такі кроки:

1. Аудит існуючої моделі. Опис усіх бізнес-процесів «як є» та усунення методологічних помилок.

2. Вибір ІТ-рішення. Визначення системи, що найкраще інтегрується з поточною бухгалтерською базою.

3. Розробка архітектури. Налаштування бюджетних форм, центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) та статей витрат.

4. Інтеграція та тестування. Налаштування автоматичного обміну даними між обліковою та плановою системами.

5. Навчання персоналу. Формування культури роботи з даними у менеджерів середньої ланки.

Згідно з практикою, впровадження систем класу CPM/ERP забезпечує:

- Зниження операційних витрат на 5–10% за рахунок оптимізації ресурсів.
- Підвищення точності прогнозів до 95–98%.
- Вивільнення до 30% часу фінансових аналітиків від рутинного збору даних для виконання стратегічних завдань.

Аналіз існуючого ПЗ у ТОВ «АККОРДГРУП» дозволяє сформулювати пропозицію щодо впровадження модуля або хмарного сервісу для бюджетування для вдосконалення системи планування. Крім того, з метою підвищення ефективності фінансового менеджменту ТОВ «АККОРД ГРУП» доцільним є перехід від дискретного планування до автоматизованих систем безперервного прогнозування. Це дозволить мінімізувати вплив людського фактора, прискорити підготовку управлінської звітності та забезпечити синергію між операційними відділами та фінансовою службою компанії.

3.3. Оптимізація контролю за виконанням фінансових планів на основі системи бюджетування

Оптимізація контролю за виконанням фінансових планів у ТОВ «АККОРДГРУП» через систему бюджетування дозволяє перетворити статичний план на живий інструмент управління. Це особливо важливо для ІТ-дистриб'ютора, де маржинальність може різко змінюватися через курсові коливання або зміни умов постачальників. Слід навести ключові напрями оптимізації контрольної функції:

1. Впровадження системи Центрів Фінансової Відповідальності (ЦФВ). Для ефективного контролю необхідно делегувати відповідальність за виконання бюджетів конкретним керівникам:

- Центри доходів. Відділи продажу відповідають за обсяг виручки.

- Центри витрат. Адміністративний відділ, IT-департамент, логістика контролюють дотримання лімітів витрат.
- Центри прибутку. Топ-менеджмент (відповідає за різницю між доходами та витратами).

Варто закріпити персональну відповідальність за кожну статтю бюджету.

2. Перехід до "Ковзного" контролю (Rolling Forecast & Control). Традиційний контроль «раз на рік» не є ефективним. Оптимальна модель передбачає:

- План-факт аналіз у режимі Real-time. Використання автоматизованих систем дозволяє бачити відхилення не через місяць, а в момент здійснення операції.

- Регулярні бюджетні сесії. Щомісячний перегляд прогнозів на наступні 12 місяців на основі фактичних результатів поточного місяця.

3. Встановлення рівнів суттєвості відхилень

Не кожне відхилення потребує втручання керівництва. Оптимізація контролю передбачає впровадження системи «світлофора»:

- Зелена зона (відхилення до 5%). Допустимий рівень, контроль здійснюється на рівні виконавців.

- Жовта зона (5–10%). Потребує аналізу причин та пояснювальної записки від керівника ЦФВ.

- Червона зона (понад 10%). Сигнал для негайного прийняття управлінських рішень (коригування стратегії, скорочення витрат).

4. Гнучке бюджетування (Flexible Budgeting) [7].

Для ТОВ «АККОРДГРУП», чий обсяг витрат часто залежить від обсягу продажів, варто використовувати гнучкі бюджети. Бюджетні показники витрат перераховуються залежно від фактичного обсягу виручки. Це дозволяє зрозуміти, чи було перевищення витрат наслідком поганого контролю, чи воно

є логічним результатом перевиконання плану з продажів (наприклад, зросли витрати на логістику через більшу кількість замовлень).

5. Використання КРІ, орієнтованих на виконання плану. Контроль стає дієвим лише тоді, коли він пов'язаний із системою мотивації.

- КРІ виконання бюджету. Преміювання менеджерів не лише за дохід, а й за дотримання маржинальності та лімітів витрат.
- Контроль дебіторської заборгованості. Оскільки у ТОВ «АККОРДГРУП» спостерігалися стрибки заборгованості, контроль виконання плану має включати жорсткі ліміти на терміни повернення коштів.

Виконання фінансового плану без системи бюджетування – це декларація про наміри. Тільки через бюджетування план отримує «фінансову енергію» та стає обов'язковим до виконання документом для всього персоналу. Під час проходження практики було запропоновано алгоритм оптимізації контролю, який передбачає такі етапи:

1. Збір даних у системі (наприклад, BAS) без ручного введення.
2. Аналіз відхилень і пошук причин (зовнішні чи внутрішні).
3. Зворотний зв'язок та оперативне коригування бюджетів на наступні періоди.

Вважаємо, що такий підхід перетворює бюджетування з бюрократичного процесу на гнучку систему раннього попередження фінансових проблем.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проведено дослідження перспективних напрямів модернізації системи фінансового планування ТОВ «АККОРДГРУП» та обґрунтовано інструменти підвищення її ефективності. За результатами розробки рекомендацій сформовано такі висновки.

В умовах високої волатильності ІТ-ринку традиційні методи екстраполяції є недостатніми. Запропоновано перехід до сценарного планування та ковзних прогнозів (Rolling Forecasts). Це дозволить компанії оперативно коригувати фінансові цілі залежно від курсових коливань та змін у логістичних ланцюгах, забезпечуючи актуальність планів протягом усього бюджетного періоду. Обґрунтовано необхідність переходу від ручного опрацювання даних в Excel до автоматизованих систем класу ERP або CPM (наприклад, інтеграція модулів BAS). Автоматизація дозволить мінімізувати вплив людського фактору, створити «єдине вікно» достовірної інформації для всіх підрозділів та скоротити час на формування зведених бюджетів на 20-30%.

Запропоновано вдосконалення системи бюджетного контролю через впровадження моделі Центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) та системи «світлофора» для аналізу відхилень. Це дозволить чітко розмежувати відповідальність за витратну та доходну частини бюджету між лінійними менеджерами та забезпечити оперативне реагування на критичні відхилення (понад 10%) від цільових показників.

З огляду на те, що фінансові плани та алгоритми бюджетування ТОВ «АККОРДГРУП» є комерційною таємницею, запропоновано посилити регламентацію доступу до прогнозних даних у межах нової ІТ-системи. Це дозволить захистити стратегічні пріоритети компанії від конкурентного середовища. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості ТОВ «АККОРДГРУП», підвищенню точності бюджетування до рівня 95-97% та забезпечить менеджмент надійним інструментарієм для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи розгляд сутності, видів та інструментарію фінансового планування, можна зробити такі висновки.

У сучасних умовах фінансове планування трансформувалося з простого підрахунку цифр у систему навігації бізнесу. Його головна сутність – не в точному вгадуванні майбутнього, а в готовності підприємства до різних сценаріїв розвитку. Це інструмент, який перетворює стратегічні цілі (чого ми хочемо?) у конкретні фінансові ресурси (що ми для цього маємо?). Кожен вид плану виконує свою функцію у забезпеченні сталості та розвитку одночасно. Мова йде про стратегічні плани, які забезпечують довгострокову життєздатність, поточні плани, які гарантують прибутковість та оперативні плани, що є критично важливими для підтримки ліквідності, оскільки саме вони запобігають касовим розривам, які є основною причиною банкрутства технічно прибуткових компаній. Статичні методи втрачають свою актуальність. В умовах високої невизначеності (воєнні ризики, інфляція, зміна логістики) на перший план виходять сценарний аналіз, що дозволяє мати заздалегідь підготовлений план дій на випадок кризи та балансовий метод, який забезпечує жорстку координацію між джерелами капіталу та його використанням.

Інформаційне забезпечення є ключовим аспектом для планування. Сучасне планування неможливе без інтеграції внутрішніх даних (бухгалтерський та управлінський облік) із зовнішніми макроекономічними показниками. Автоматизація через ERP-системи та хмарні технології стає не перевагою, а необхідністю для забезпечення оперативності прийняття рішень.

Фінансовий план не може бути автономним. Він є результатом координації всіх підрозділів (виробництва, маркетингу, логістики). Тільки такий підхід дозволяє досягти головної мети – максимізації ринкової вартості підприємства при збереженні його повної платоспроможності. Фінансове

планування сьогодні – це процес безперервної адаптації. Перемагають ті підприємства, які планують «від ринку» та «від ризиків», а не просто від досягнутих показників минулого року.

Аналіз організаційної структури та операційної моделі компанії підтвердив її відповідність сучасним стандартам управління та схильність до впровадження інновацій. Основний вектор діяльності підприємства зосереджений на комплексному забезпеченні корпоративного та банківського секторів комп'ютерною технікою та програмним софтом. Специфіка роботи з великими замовниками зумовлює домінування тендерної форми закупівель через значні обсяги поставок.

Актуальність послуг ТОВ «АККОРДГРУП» продиктована глобальною цифровою трансформацією бізнес-процесів. Перехід від паперового документообігу до електронного створює підвищений попит на рішення у сфері кібербезпеки. Попри наявність таких послуг у портфелі компанії, цей напрям потребує подальшого стратегічного розширення для зміцнення ринкових позицій.

Під час проходження переддипломної практики було проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АККОРДГРУП». Горизонтальний і вертикальний аналіз Балансу (Звіту про фінансовий стан) показав, що позитивним моментом є зростання власного капіталу за рахунок накопиченого прибутку. Підприємство має надзвичайно високий рівень абсолютної ліквідності (гроші на рахунках покривають значну частину боргів). Спостерігається стрімке зростання дебіторської заборгованості (+70%), що може свідчити про відстрочки платежів клієнтам та ризик виникнення безнадійних боргів у майбутньому. Судячи з КВЕД (46.51 – оптова торгівля комп'ютерами), така структура з домінуванням оборотних активів є типовою для торговельного бізнесу. Аналіз Балансу за 3 кв.2025 року показав, що підприємство використало значну частину грошових коштів для розрахунків із кредиторами. Хоча загальний обсяг активів зменшився,

фінансова структура стала значно стійкішою завдяки зростанню частки власного капіталу та виплаті майже половини боргів.

Аналіз Звіту про фінансові результати за 2023-2024 рр. продемонстрував, що хоча собівартість продукції зростала швидше за виторг, компанії вдалося значно збільшити чистий прибуток завдяки оптимізації операційних витрат та збільшенню інших операційних доходів. Зростання витрат на оплату праці на 67% вказує на інвестиції в персонал або розширення штату, що при цьому не завадило досягти вищого фінансового результату. Дослідження грошових потоків ілюструє, що компанія повністю покриває свої інвестиційні потреби та виплату дивідендів за рахунок коштів, зароблених від основної діяльності. За рік чистий залишок грошей на рахунках зріс майже на 10 млн грн. Підприємство має можливість збільшувати виплату дивідендів, що є позитивним сигналом для акціонерів. Отже, ТОВ «АККОРДГРУП» є прибутковим і здатне нарощувати власний капітал за рахунок внутрішніх ресурсів. Компанія веде активну політику виплати дивідендів, водночас залишаючи значну частину коштів для фінансування операційної діяльності. Фінансова незалежність підприємства зміцнюється, оскільки частка накопиченого прибутку в структурі балансу зростає.

У третьому розділі проведено дослідження перспективних напрямів модернізації системи фінансового планування ТОВ «АККОРДГРУП» та обґрунтовано інструменти підвищення її ефективності. За результатами розробки рекомендацій сформовано такі висновки.

В умовах високої волатильності IT-ринку традиційні методи екстраполяції є недостатніми. Запропоновано перехід до сценарного планування та ковзних прогнозів (Rolling Forecasts). Це дозволить компанії оперативно коригувати фінансові цілі залежно від курсових коливань та змін у логістичних ланцюгах, забезпечуючи актуальність планів протягом усього бюджетного періоду. Обґрунтовано необхідність переходу від ручного опрацювання даних в Excel до автоматизованих систем класу ERP або CPM

(наприклад, інтеграція модулів BAS). Автоматизація дозволить мінімізувати вплив людського фактору, створити «єдине вікно» достовірної інформації для всіх підрозділів та скоротити час на формування зведених бюджетів на 20-30%.

Запропоновано вдосконалення системи бюджетного контролю через впровадження моделі Центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) та системи «світлофора» для аналізу відхилень. Це дозволить чітко розмежувати відповідальність за витратну та доходну частини бюджету між лінійними менеджерами та забезпечити оперативне реагування на критичні відхилення (понад 10%) від цільових показників.

З огляду на те, що фінансові плани та алгоритми бюджетування ТОВ «АККОРДГРУП» є комерційною таємницею, запропоновано посилити регламентацію доступу до прогнозних даних у межах нової ІТ-системи. Це дозволить захистити стратегічні пріоритети компанії від конкурентного середовища. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості ТОВ «АККОРДГРУП», підвищенню точності бюджетування до рівня 95-97% та забезпечить менеджмент надійним інструментарієм для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Derhaliuk, B., & Derkach, N. (2023). Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація [Financial planning at the enterprise: Essence, problems, and optimization]. *Економіка та суспільство*, (54).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-46>
2. Hrynychuk, T., Kolotii, S., & Kashpruk, Yu. (2025). Основні складові фінансового планування на підприємствах в умовах невизначеності та нестабільності [Main components of financial planning at enterprises under conditions of uncertainty and instability]. *Грааль науки*, (47), 48–51.
<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.24.01.2025.006>
3. Panchenko, V. A. (2021). Стратегічне фінансове планування як функція менеджменту організації [Strategic financial planning as a function of organization management]. *Підприємництво і торгівля*, (32), 68–73.
<https://doi.org/10.32702/2415-3583.2021.32.68>
4. Zhuk, O., Tomashevskaya, A. V., & Boryshkevych, I. I. (2022). Фінансове планування суб'єктів бізнесу в системі фінансового менеджменту [Financial planning of business entities in the financial management system]. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(18), 173–183.
<https://doi.org/10.15330/apred.1.18.173-183>
5. Аналітика та прогнозування соціально-економічних процесів і податкових надходжень : монографія / [Паянок Т. М., Лаговський В. В., Краєвський В. М. та ін.]. – К.: ЦП «Компринт», 2019. 426 с.
6. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
7. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів. Т. С. Клебанова, Л. С. Гур'янова, Л. О. Чаговець, О. В. Панасенко, О. А. Сергієнко, Р. М. Яценко. Мультимедійний навчальний посібник. – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024.

8. Бізнес-статистика : підручник. / Гринькевич О.С., Матковський С.О., Вдовин М.Л., Вільчинська О.М., Марець О.Р., Сорочак О.З. Київ : Алерта. 2025. 310 с.
9. Біла О. Г. Фінанси : навчальний посібник / О. Г. Біла, І. Р. Чуй. Львів : Магнолія 2006, 2024. 376 с
10. Білоусова О. С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3, Т. 1. С. 45-54.
11. Бурлаков О. О. Становлення фінансового планування підприємств в Україні. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2012. № 1. Ч 2. С. 251-253.
12. Вдовічен А.А., Маначинська Ю.А., Багрій К.Л., Євдошак В.І., Рилєєв С.І., Мустеца І.В. Управлінський облік: навч. посіб. Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 2022. – 230 с.
13. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз: Навч. посібник. Одеса: ППЦ «Белка». 2020. 240 с.
14. Дергалюк, Б., & Деркач, Н. (2023). Фінансове планування діяльності малого підприємства. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-7>
15. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
16. Єршова Н. Фінансове прогнозування у фокусі обліково-аналітичного забезпечення. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 5. С. 312–322. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/169/167>
17. Задорожний З.-М. В., Муравський В. В., Семанюк В. З., Омецінська І. Я. Управлінський облік: навч. посіб. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2023. 293 с.

18. Закон України “Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні” від 16.07.99. № 996-XIV (зі змінами). URL: <http://www.interbuh.com.ua/ru/documents/oneregulations/870>
19. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 № 1576-XII // Відомості Верховної Ради України, 1991, № 49, ст.682.
20. Закон України «Про публічні закупівлі» від 23.10.2024 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
21. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
22. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності : підручник. / Г.І. Кіндрацька, А.Г. Загородній, Ю.І. Кулиняк. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 320 с.
23. Ковальчук Т.М. Аналіз фінансового стану підприємства за видами економічної діяльності / Т.М.Ковальчук, А.І.Вергун // Вісник ХДУ. 2020. – № 38. – С. 96-99.
24. Кужелєв М.О., Федина В.В., Щербина В.Ю. Напрями зміцнення фінансової безпеки підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економіка і управління*. 2022. №2 С. 73–78.
25. Левицька С., Сич Д. Результативність управлінського обліку (на прикладі центрів відповідальності “Витрати”). *Обліково-аналітичне забезпечення суб’єктів господарювання в умовах євроінтеграції* : монографія / Н.М. Позняковська, С.Я. Зубілевич, О.Л. Міклуха та ін. Рівне: НУВГП, 2019. С. 263–273.
26. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №5, Том 1. С.221–228.

27. Мавлева Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>
28. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
29. Нечипоренко, А. В., & Стабіас, С. М. (2022). Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*, (10). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.17>
30. Нечипоренко, А., & Сулима, М. (2024). ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*, 3(3). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-2> (категорія Б)
31. Офіційний сайт ТОВ «АККОРДГРУП». URL: <https://www.accord-group.com/accordua>
32. Пілецька С. Т., Васюткіна Н. В., Білоус Н. П. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 241–248.
33. Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України. 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112.
34. Поляков, М. (2023). ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Трансформаційна економіка*, (3 (03), 80-84. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-14>
35. Республіка Парк. Як ІТ технології трансформують ритейл. URL: <https://www.accord-group.com/respublika-park-ua> 10
36. Свідерська І. М., Юркевич О. М. Фінансове прогнозування і бюджетування корпоративних підприємств за умов макроекономічної

волатильності. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1992>

37. Стойко О. Я., Дема Д. І. Фінанси : підручник / за ред. О. Я. Стойка. 2-ге вид. перероб. і доп. Житомир : Поліський університет, 2024. 317 с.

38. Сулима М.О. (2025). ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УКРАЇНІ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 4(18), 459-467. Retrieved із <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/640> [\(Категорія Б\)](#)

39. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168>

40. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

41. Управління фінансами підприємств [Text] : підручник / І. О. Бланк, Г. В. Ситник, В. С. Андрієць ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - 2-ге вид., перероб. і допов. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. - 791 с. : іл. - Бібліогр. : с. 783-785.

42. Управлінський облік : навчальний посібник / за ред. Ю.А. Маначинської. Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ. Чернівці, 2022. 230 с.

43. Фінанси : підручник / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль : Університетська думка, 2024. 632 с.

44. Фінанси бізнесу / [Ситник Н. С., Стасишин А. В., Попович Д.В., Сич О.А. та ін.]; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: Видавництво «Апріорі», 2019. 432 с.

45. Фінанси підприємств : навч. посіб.: 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 176 с.

46. Фінанси підприємств : підручник / за заг. ред. В. В. Сокурєнка. 2-ге вид., допов. та перероб. Харків : ХНУВС, 2022. 292 с. 22

47. Фінанси підприємств: підручник / О.Б. Курило, Л.П. Бондаренко, О.Й Вівчар, О.М. Чубка. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 340 с.
48. Фінанси різних форм бізнесу : навч. посіб. / Н. Г. Пігуль, О. В. Дейнека, Н. А. Дехтяр, О. В. Люта. Суми: Сумський державний університет, 2017. 337 с.
49. Цивільний кодекс України від 02.11.2019 № 435-IV № 435-IV. URL: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15
50. Шульга, О. (2023). НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА . *Підприємництво та інновації*, (26), 58-62. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.9>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АККОРДГРУП»
станом на 31.12.2024 р.**

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АККОРДГРУП"		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024	КОДИ
Територія	Солом'янський район		за ЄДРР	17435123	240
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ		46.51
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля комп'ютерами, периферійною устаткованню і програмним забезпеченням		за КВЕД		
Середня кількість працівників	2				
Адреса, телефон	вулиця Бродських Сім'ї, буд. 31-33, м. КИЇВ, 03057, Україна			5380048	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	☐
за міжнародними стандартами фінансової звітності	☐

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

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи	1	2	3
Нематеріальні активи	1000	21	775
первісна вартість	1001	142	1 098
накопичена амортизація	1002	121	323
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2	-
Основні засоби	1010	2 902	1 221
первісна вартість	1011	11 370	11 599
знос	1012	8 468	10 378
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	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	786	216
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 711	2 212
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 794	8 272
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	3 469	2 975
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	5 325	5 297
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 208	22 468
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	14 293	3 324
з бюджетом	1135	308	51
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	97	62
Поточні фінансові інвестиції	1160	2 158	2 915
Гроші та їх еквіваленти	1165	39 992	49 855
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	39 992	49 855
Витрати майбутніх періодів	1170	44	75
Частка перестрахування 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	4 139	3 710
Усього за розділом II	1195	83 033	90 732
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	86 744	92 944

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 101	1 101
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
інкотировані курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 657	23 108
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Випущений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	19 758	24 209
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
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:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Прізовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	33 989	33 567
розрахунками з бюджетом	1620	2 435	9 205
у тому числі з податку на прибуток	1621	186	1 346
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	1	34
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	24 857	22 229
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	3 092	3 174
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 612	526
Усього за розділом III	1695	66 986	68 735
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Частка державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	86 744	92 944

Керівник:

Головний бухгалтер

Бойко Катерина Василівна

Бойко Катерина Василівна

Головний територіально-територіальних одиниць та територій територіальних громад
 2. Визначається в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АККОРДГРУП»
станом на 30.09.2025 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство
Територія
Організаційно-правова форма господарювання
Вид економічної діяльності
Середня кількість працівників
Адреса, телефон
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АККОРДГРУП"

Київ

Товариство з обмеженою відповідальністю

Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткованим і програмним забезпеченням

2

80

вулиця Косиківська, буд. 74-А, місто Київ, 04080, Україна

тис. грн.

в

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за КОПФГ
за КВЕД

30.09.2025

1

1

1

КОДИ

УДІЛОВА

14A8000000000719633

240

46.51

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на

30 вересня 2025

р.

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	775	1 683
первісна вартість	1001	1 098	3 380
накопичена амортизація	1002	323	1 697
Незакінчені капітальні інвестиції	1005	-	-
Осередні засоби	1010	1 221	3 598
первісна вартість	1011	11 599	14 701
знос	1012	10 378	11 103
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	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	216	216
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 212	5 497
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 272	17 995
виробничі запаси	1101	-	-
незакінчене виробництво	1102	2 975	4 090
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	5 297	13 905
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 468	5 540
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 324	3 670
з бюджетом	1135	51	11 420
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	62	17
Поточні фінансові інвестиції	1160	2 915	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	49 855	13 994
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	49 855	13 994
Витрати майбутніх періодів	1170	75	100
Частина перестраховки 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	3 710	4 524
Усього за розділом II	1195	90 732	57 260
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	92 944	62 757

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 101	1 101
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	23 108	17 645
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Випущений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	24 209	18 746
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	771
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерви довгострокових зобов'язань			
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	-	-
Усього за розділом II	1595	-	771
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	33 567	11 076
розрахунками з бюджетом	1620	9 205	1 608
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 346	201
розрахунками зі страхування	1625	-	147
розрахунками з оплати праці	1630	34	502
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	22 229	27 119
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	3 174	2 531
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	526	257
Усього за розділом III	1695	68 735	43 240
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	92 944	62 757

Мерішник

Електронна
печатка

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Казанська Анастасія Євгенівна

Додаток В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «АККОРДГРУП»
за 2024 р.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"АККОРДГРУП"** (найменування)
Дата (рік, місяць, число) **2025 01 01** за ЄДРПОУ **37313183**
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2024** р.
Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

КОДИ
2025 01 01
37313183

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

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	430 183	331 760
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(385 093)	(286 579)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	45 090	45 181
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	31 879	27 536
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(20 384)	(20 708)
Витрати на збут	2150	(19 199)	(19 698)
Інші операційні витрати	2180	(23 388)	(24 092)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	13 998	8 219
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	7	4
Інші доходи	2240	148	100
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(75)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(184)	(7)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	13 894	8 316
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 643)	(1 507)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	11 251	6 809
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

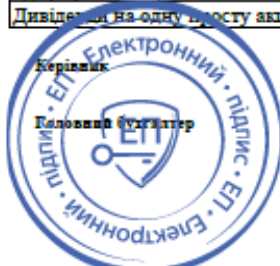
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 251	6 809

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	29 290	27 367
Витрати на оплату праці	2505	5 021	3 005
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 024	646
Амортизація	2515	1 770	2 144
Інші операційні витрати	2520	25 866	31 336
Разом	2550	62 971	64 498

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	-	-



Бойко Катерина
Василівна

Бойко Катерина Василівна

Додаток Д

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «АККОРДГРУП»
за 2024 р.

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АККОРДГРУП"

(записується)

Дата (рік, місяць, число)

20250101

за ЄДРПОУ

37313183

КОДИ

20250101

37313183

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2024 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	499 043	394 007
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	252	94
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	19 232	22 545
Надходження від повернення авансів	3020	5 435	2 295
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1 728	2 402
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	5	5
Надходження від операційної оренди	3040	21 112	19 750
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	-	1 324
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(457 339)	(352 501)
Праці	3105	(30 222)	(25 116)
Відрізувань на соціальні заходи	3110	(8 136)	(6 788)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(29 057)	(20 353)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(914)	(2 835)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(20 532)	(11 392)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(7 611)	(6 126)
Витрачання на оплату авансів	3135	(2 276)	(13 765)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(353)	(1 423)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(901)	(1 756)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	18 523	20 720
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	70	121
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	8	4
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(1 267)	(280)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 189	-155
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	6 309	23 644
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(6 800)	(4 000)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(7 216)	(14 468)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-7 707	5 176
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	9 627	25 741
Залишок коштів на початок року	3405	39 992	14 243
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	236	8
Залишок коштів на кінець року	3415	49 855	39 992

Керівник

Бойко Катерина Василівна

Головний бухгалтер



Додаток Е

Звіт про власний капітал ТОВ «АККОРДГРУП»
за 2024 р.

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АККОРДГРУП" за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

2025 01 01

37313182

ДОКУМЕНТ ПРИЙМАЮ

Звіт про власний капітал за Рік 2024 р.

Форма №4 Код за ДКУД 1801005

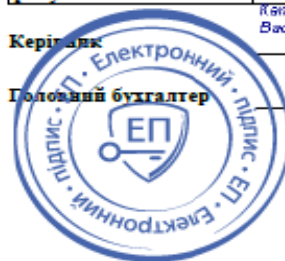
Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у доопітках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	1 101	-	-	-	18 657	-	-	19 758
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	1 101	-	-	-	18 657	-	-	19 758
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	11 251	-	-	11 251
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(6 800)	-	-	(6 800)
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних цільових фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	4 451	-	-	4 451
Залишок на кінець року	4300	1 101	-	-	-	23 108	-	-	24 209

Керівник

Головний бухгалтер

Катерина
Василівна

Бойко Катерина Василівна