

УДК 338.512

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-11>**Андрушкевич Н.В.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
та соціально-гуманітарних дисциплін
Черкаської філії Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2154-4068>

Яхура В.С.

аспірант
Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0374-8908>

Горощак Н.Я.

аспірант
Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2915-0352>

Andrushkevych Nataliia

Cherkassy Branch of Private Higher Education Establishment
"European University"

Yakhura Vasyi, Horoshchak Nazarii

Private Higher Educational Establishment "European University"

КОНТРОЛІНГ ЯК ФУНКЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

CONTROLLING AS A FUNCTION OF STRATEGIC MANAGEMENT

Предметом статті є методичні підходи, інструменти та методи контролінгу з метою формування та реалізації ефективного стратегічного менеджменту підприємства, що ґрунтується на всебічному ретроспективному аналізі, реалістичних бюджетах та бізнес-планах, оцінці впливу агресивних факторів зовнішнього середовища. Для обґрунтування наукової гіпотези, методичних положень, узагальнення емпіричної бази та розробки практичних пропозицій щодо вдосконалення механізму та організації контролінгу в системі стратегічного менеджменту використано комплекс аналітичних та економічних методів та інструментів, що застосовуються для вивчення системи управління господарською діяльністю економічних суб'єктів. З метою розвитку теоретичного базису запропоновано авторське визначення фінансового контролінгу, розширено класифікацію видів стратегій щодо забезпечення фінансової стійкості організації. У плані практичної спрямованості результатів дослідження, що мають універсальний характер та можливість використання в підприємствах різних сфер підприємницької діяльності сформульовано пропозиції щодо вдосконалення інформаційно-аналітичної системи контролінгу як функції стратегічного менеджменту.

Ключові слова: контролінг, стратегічний менеджмент, стратегічний аналіз, фінансове управління, інформаційне забезпечення, стратегія організації, ефективність реалізації стратегії.

In the conditions of the economic situation, which has become complicated due to the war, in Ukraine, in recent years, the issues of realistic justification of the strategic component of the enterprise management system have become particularly urgent and significant. The realities of macroeconomic processes in the country and the world are such that the main determining vector is maintaining competitive positions, preserving the previously achieved level of profitability, jobs, and financial stability. In addition, in the process of implementing previously approved business strategies, adjustments have to be made during the implementation of already started projects and the fulfillment of conditions under previously concluded contracts and accepted obligations. The subject of the article is methodological approaches, tools and methods of controlling for the purpose of forming and implementing effective strategic management of

an enterprise, based on a comprehensive retrospective analysis, realistic budgets and business plans, and assessing the impact of aggressive environmental factors. To substantiate the scientific hypothesis, methodological provisions, generalize the empirical base and develop practical proposals for improving the mechanism and organization of controlling in the strategic management system, a set of analytical and economic methods and tools used to study the system of management of economic activities of economic entities was used. Based on a critical analysis of traditional approaches to strategic business management and controlling functions, the content and sequence of strategy formation were clarified, the features of information support for the development of a system of forecast strategic parameters and further assessment of their achievement were identified. In order to develop the theoretical basis, the author's definition of financial controlling was proposed, and the classification of types of strategies for ensuring the financial stability of the organization was expanded. In terms of the practical orientation of the research results, which are universal in nature and can be used in enterprises of various fields of business activity, proposals have been formulated to improve the information and analytical system of controlling as a function of strategic management.

Keywords: controlling, strategic management, strategic analysis, financial management, information support, organizational strategy, effectiveness of strategy implementation.

Постановка проблеми. В умовах економічної обстановки, що ускладнилася у зв'язку з війною, в Україні, в останні роки питання реалістичного обґрунтування стратегічної складової системи менеджменту підприємств набувають особливої актуальності і значущості. Реалії макроекономічних процесів у країні та світі такі, що основним визначальним вектором стає утримання конкурентних позицій, збереження раніше досягнутого рівня доходності, робочих місць, фінансової стабільності. Крім того, у процесі реалізації раніше затверджених стратегій бізнесу доводиться вносити коригування під час здійснення вже розпочатих проектів та виконання умов за раніше укладеними договорами та прийнятими зобов'язаннями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи поняття «контролінг» у стратегічному менеджменті суб'єктів економічних відносин досліджували багато вчених, серед яких О.В. Добровольська [1], В.М. Герасименко [2], С. Сазонов [3], Д. Новиков [3], А.І. Капліна [4], С.М. Ратушний [5], В.М. Вареник [6] та інші. Вони присвятили свої праці аналізу цього поняття. Однак, попри значну кількість досліджень, деякі аспекти теми залишаються недостатньо розкритими, а наявні теоретичні напрацювання потребують більшої систематизації та узагальнення. Це й визначає актуальність вибору теми дослідження.

Метою дослідження є вдосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення функцій контролінгу. В системі стратегічного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток вітчизняної економіки супроводжується новим етапом реформ, посиленням фінансово-економічної глобалізації, зростанням невизначеності та мінливістю умов господарювання, вимагаючи від суб'єктів господарювання швидкої та гнучкої реакції на зовнішні негативні обставини. Все це вимагає впровадження

ефективних механізмів управління, які будуть давати можливість прийняти зміни, ідентифікувати їх та забезпечити відповідну адаптацію господарської, фінансової та інвестиційної діяльності. Однією з найважливіших умов підтримки стабільності бізнесу є стратегічний підхід до організації контролінгу як функції стратегічного менеджменту для вирішення завдань довгострокового фінансово-економічного прогнозування, підтримки належного рівня результативності діяльності економічних суб'єктів.

Поява контролінгу на практиці стратегічного менеджменту бізнесу відносять до кінця XIX ст., коли у США одна з компаній запровадила його для вирішення фінансових питань. Пізніше розвиток видів контролінгу дозволило поширити його функції на весь ланцюжок бізнес-процесів, що сприяло вдосконаленню системи управління компанією в цілому, дозволяючи керівництву використовувати раціональну організацію делегування відповідальності та контролю.

Контролінг, будучи одним із інструментів управління, надає всебічні, оперативні та достовірні відомості керівництву підприємства для прийняття ефективних рішень і дій, необхідних для досягнення поставленої мети, забезпечує створення інформаційно-аналітичної бази для реалізації функцій стратегічного менеджменту. Формування надійної оцінки ефективності поточних бізнес-процесів та визначення реалістичних стратегічних параметрів майбутньої результативності ґрунтується на глибокому комплексному аналізі кількісної та якісної інформації та її адресній подачі менеджерам підприємства. Контролінг як підсистема управління господарською діяльністю підприємства, що забезпечує, потребує якісної облікової інформації. Саме тому одним із завдань організації системи контролінгу на підприємстві є створення раціонального збору облікової інформації від підрозділів підприємства (центрів відповідальності) та підготовка її для подальшої обробки та подальшого використання.

Центр відповідальності є відокремлений сегмент підприємства, що виконує певні функції і має делеговані йому повноваження, рівень самостійності діяльності та підконтрольність перед вищим рівнем організаційної ієрархії управління бізнесом. Традиційно для цілей контролінгу виділяються чотири типи центрів відповідальності, що формуються за функціональним або територіальним принципами: витрат, виручки, прибутку, інвестицій.

Багато підприємств зазнають сьогодні серйозних труднощів із забезпеченням різними видами ресурсів. Оскільки головним чинником стабільності господарської діяльності як об'єкта стратегічного менеджменту є фінансова стійкість, найважливішими завданнями управління бізнесом є оптимізація обсягів та структури фінансових ресурсів, підтримання збалансованого розвитку бізнесу при належному рівні платіжоспроможності та кредитоспроможності, мінімізація негативних наслідків підприємницьких та фінансових ризиків.

Складність стратегічного менеджменту фінансової стійкості полягає в тому, що її не можна розглядати як основну мету функціонування суб'єкта господарювання, оскільки досягнення її необхідного рівня забезпечується, перш за все, неприйняттям ризикових проектів, витратомістких організаційно-управлінських нововведень, додаткового залучення дорогоцінних позикових коштів для фінансування надлишкового ресурсного потенціалу в умовах нестабільності ринку та низької маржинальності операційної діяльності. У зв'язку з цим глибокий та всебічний аналіз та об'єктивне якісне прогнозування показників фінансового стану є важливою частиною стратегічного контролінгу, грамотна організація якого дозволяє формувати реалістичні довгострокові параметри розвитку підприємства та здійснювати ефективний моніторинг їх досягнення.

Забезпечення фінансової стабільності підприємства в процесі реалізації стратегії є одним з функціональних напрямів контролінгу, під яким розуміється система принципів, механізмів і методів розробки та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо формування та розподілу матеріальних, трудових, інформаційних та монетарних ресурсів з метою забезпечення зростання вартості підприємства в довгостроковій перспективі. У нинішніх умовах тривалої стагнації економіки країни організація контролінгу повинна відповідати вимогам антикризового управління та передбачати раціоналізацію циклічності руху оборотних коштів, оптимізацію обсягів та структури фінансових джерел, оновлення виробничої бази основних засобів та досягнення достатнього рівня фондоддачі, забезпечення необхідного рівня самофінансування виробництва за

рахунок генерації прибутку, оптимізації податкових платежів, ефективної амортизаційної політики, підтримки відповідності структури активів та пасивів, збалансованості вхідних та вихідних грошових потоків.

Залежно від тенденцій розвитку економіки, життєвого циклу галузі, технологічного потенціалу та економічного стану підприємства виділяються три головні стратегії забезпечення фінансової стійкості господарюючих суб'єктів: фінансової стабілізації; підтримки фінансової стійкості; сталого зростання.

Ці види стратегій слід доповнити стратегією управління фінансовими ризиками, що є невід'ємною складовою фінансового контролю та цілісної системи управління, саме тому аналіз та оцінка ризиків при розробці та реалізації стратегії розвитку підприємства є одним із першочергових завдань. Кризові ситуації, як правило, виникають від недостатньої уваги керівництва підприємств до організації контролінгу не тільки в процесі вирішення поставлених стратегічних завдань, але ще на етапі формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення при розробці стратегії.

Поняття інформаційного забезпечення функціонування підприємства має безліч тлумачень, що іноді істотно відрізняються один від одного. Так, під інформаційним забезпеченням діяльності підприємства мається на увазі сукупність форм, методів та інструментів управління інформаційними ресурсами, необхідних та придатних для реалізації аналітичних та управлінських процедур, що забезпечують стабільне функціонування підприємства, його сталий перспективний розвиток. Також визначають його як економічну категорію, сутність якої полягає у стимулюванні інформаційного обміну між суб'єктами взаємодії. Інша думка зводиться до розуміння її як підсистеми в системі управління підприємством, яка повинна включати три моменти, пов'язані з інформацією: організацію власне інформації, її потоків та переробки, а організаційні питання повинні бути реалізовані на всіх рівнях системи управління в рамках партнерства підприємства зі своїми контрагентами.

Будь-яка інформація, що виникає у системі управління підприємством, повинна мати певну технологічну та організаційну логіку формування на основі бази (сукупності) його облікових даних. Крім того, необхідність стратегічної орієнтації облікового процесу вимагає включення до складу наявних підсистем ще й інших аналітичних функцій, що є невід'ємною частиною системи контролінгу [1].

Високий рівень якості інформаційного забезпечення контролінгу значною мірою забезпечується впровадженням сучасних технологій.

В останні роки досягнення в цій галузі дозволяють організувати інформаційні потоки з максимальним ефектом, забезпечуючи компенсацію дорогих проектів зі створення та обслуговування інформаційних систем, прискорюючи процеси ухвалення управлінських рішень, тим самим зміцнюючи конкурентні переваги підприємства. Крім того, інформаційні технології надають обліково-аналітичним процесам та функціям контролінгу стратегічного характеру.

Організація інформаційного обслуговування для цілей контролінгу повинна ґрунтуватися на чіткій взаємодії органів, які продукують потоки фактичних, планових, нормативних, звітних та прогнозних даних на основі використання сучасних високих інформаційно-комунікаційних технологій. Такий підхід, з одного боку, обумовлює необхідність постійного вдосконалення та впровадження в діяльність підприємства найбільш дієвих інформаційних систем, сучасних програмних та технічних засобів передачі, обробки, зберігання та захисту інформації, що потребує значних фінансових витрат, з іншого боку – більш високе якісне обліково-аналітичне наповнення контролінгу стає однією з його конкурентних переваг, формуючи частину внутрішнього гудвілу підприємства.

Впровадження сучасних управлінських методів та технологій актуалізує питання введення у структуру інформаційно-аналітичної системи елементів стратегічного менеджменту підприємства та більш ефективне використання інтелектуальних ресурсів – знань, умінь, навичок. Відповідно до цього підходу підставою для отримання стійкої конкурентної позиції є надання необхідної якісної та зручної для сприйняття менеджерами та іншими зацікавленими користувачами інформації про логіку обраної стратегії, етапи та засоби досягнення закладених параметрів розвитку бізнесу на всіх рівнях ієрархічної системи стратегічного менеджменту [3].

Отже, завданням раціональної організації інформаційно-аналітичної системи стратегічного контролінгу є визначення оптимального співвідношення між витратами на створення інформаційної системи та тими майбутніми економічними вигодами, які підприємство має намір отримати у процесі реалізації стратегії.

Про виняткову важливість дотримання принципів формування повної, достовірної та релевантної інформації про умови зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства свідчить той факт, що її наявність та подальша аналітична обробка із застосуванням відповідного методологічного інструментарію на всіх етапах і рівнях стратегічного менеджменту є запорукою досягнення очікуваних ефектів від реалізації стратегії. В силу цього менеджери для прийняття

управлінських рішень повинні мати регулярну інформацію, яка в структурованій формі повинна надаватися їм у вигляді матриць результатів аналізу з виявленням можливостей та загроз, сильних і слабких сторін організації, а також про внутрішній стан підприємства, наявність стратегічних резервів, витрати та доходах від операційної діяльності, змінах потреби в тих чи інших ресурсах. Таким чином, інформаційне забезпечення процесу формування та реалізації стратегії підприємства є системоутворюючою функцією. Послідовність розробки стратегії та її основні елементи представлені на рис. 1.

Кожен етап розробки стратегії розвитку підприємства на основі представленої послідовності має супроводжуватися проведенням глибокого комплексного ретроспективного та перспективного аналізу його діяльності. Поетапний алгоритм дій та аналітичної роботи при формуванні стратегії розвитку підприємства представлено на рис. 2.

Формування якісного інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту слід починати вже з першого етапу, поклавши в його основу принцип збалансованого каскадного цифрування всіх – вироблених і запланованих фактів господарської діяльності в єдиному контурі системної бази даних. Такий підхід, на відміну від організації традиційних облікових систем на підприємствах, полягає у суцільному кодуванні об'єктів обліку, контролю та аналізу в рамках операційного та стратегічного менеджменту, процесів розробки внутрішніх нормативів, бюджетів, бізнес-планів, складання зовнішньої та внутрішньої звітності [6].

Інформаційну збалансованість, яка сприймається як головна якісна характеристика побудови системи обліково-аналітичної інформації, можна охарактеризувати як рівноважне співвідношення між набором аспектів, від дотримання якого залежить досягнення мети.

З позиції стратегічного розвитку збалансованість інформації необхідно розглядати як співвідношення комбінацій стратегічних елементів, при якому успіх підприємства буде оптимальним з позиції витрат, доходу, часу; збалансованість у контексті стратегії підприємства – це постійне зростання та прибутковість підприємства шляхом найкращого співвідношення життєвих циклів попиту та технології.

На етапі розробки стратегії бізнесу оцінка її ефективності практично завжди має попередній характер. Однак після завершення процесу її затвердження і прийняття до виконання нерідко досить висока ймовірність внесення коригувань, а це вже вимагатиме перебалансування практично всіх спочатку взаємопов'язаних оціночних показників, тому доцільно по ряду



Рис. 1. Блок-схема формування стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2; 5]



Рис. 2. Послідовність розробки стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4]

найважливіших результативних показників встановлювати прогнозні значення в деякому діапазоні тригерних обмежень, поділяючи перелік

прогнозних значень на групи показників формування (вхідних) і показників реалізації стратегії (результативних).

Висновки з проведеного дослідження. Дослідження існуючих підходів до формування методичної основи розробки стратегії розвитку підприємства показало, що її створення та успішне виконання багато в чому забезпечується якісною інформаційно-аналітичною базою та раціональною організацією стратегічного фінансового контролінгу. Створення надійної системи інформаційно-аналітичного забезпечення та її безперебійне функціонування має сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, обґрунтуванню оптимальної управлінської парадигми з урахуванням галузевих, організаційно-правових особливостей підприємницької діяльності. Головна увага в процесі обґрунтування стратегії та її подальшої реалізації має приділятися стратегічному аналізу як важливому елементу контролінгу, за допомогою якого на основі оцінки ретроспективної картини розвитку бізнесу та визначення реалістичних параметрів ресурсного потенціалу, можливої динаміки факторів

зовнішнього та внутрішнього середовища, а також виявлення та запобігання супутніх ризиків формується система надійного інформаційного забезпечення стратегії розвитку бізнесу.

Практична значимість запропонованої послідовності формування стратегії розвитку підприємства полягає в універсальності використаної методичної основи та можливості адаптації організаційного механізму щодо специфіки діяльності конкретного суб'єкта господарювання незалежно від масштабів бізнесу, правової форми та виду діяльності. Удосконалення методичних підходів щодо створення та функціонування бази даних у процесі обґрунтування прогностичних параметрів стратегічних фінансових та нефінансових індикаторів, а також їх ретроспективна оцінка при здійсненні функцій контролінгу в практичній діяльності дозволить підприємству забезпечити менеджмент якісної обліково-аналітичної інформацією, що сприяє досягненню поставлених стратегічних цілей бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Добровольська О.В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № (1). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=111>
2. Герасименко В.М. Роль контролінгу в системі управління високотехнологічним підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № (62). С. 285–289. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133956>
3. Сазонова С., & Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № (15). С. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>
4. Капліна А.І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.70>
5. Ратушний С.М. Підходи до формування системи фінансового контролінгу та його структури. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № (2(108)). С. 171–182. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-171-182](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-171-182)
6. Вареник В.М., & Шпуряка О.В. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності. *Нобелівський вісник*. No. 1(12). DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-1>

References:

1. Dobrovolska O. V. (2019) Kontrolinh yak zasib stvorennia dovhstrokovykh konkurentnykh perevah na pidpriemstvi [Controlling as a means of creating long-term competitive advantages in an enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>
2. Herasymenko V. M. (2018) Rol kontrolinhu v systemi upravlinnia vysokotekhnologichnym pidpriemstvom [The role of controlling in the management system of a high-tech enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 62, pp. 285–289. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133956>
3. Sazonova S., & Novikov D. (2023). Kontrolinh stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Controlling strategic management at enterprises in the digital economy]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. (15), pp. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>
4. Kaplina A. I. (2021) Kontrolinh u systemi efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the system of effective enterprise management]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.70>
5. Ratushnyi S. M. (2024). Pidkhody do formuvannia systemy finansovoho kontrolinhu ta yoho struktury [Approaches to forming a financial controlling system and its structure]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 2(108), pp. 171–182. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-171-182](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-171-182)
6. Varenyk V. M. & Shpuriaka O. V. (2019) Finansovyi kontrolinh na pidpriemstvi: instrumenty ta otsinka rezultatyvnosti [Financial controlling at the enterprise: tools and performance assessment]. *Nobelivskyi visnyk*, no. 1 (12). DOI: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-1>