

д.е.н., професор кафедри менеджменту,

бізнесу та адміністрування

Харківського національного економічного

університету імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2404-1910>

Гусейнлі Ш.Р. огли

здобувач вищої освіти,

Харківського національного економічного

університету імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7679-2384>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Контролінг є однією з ключових концепцій сучасного управління, яка забезпечує ефективну координацію всіх функцій менеджменту, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Значення дослідження цієї теми зумовлено необхідністю адаптації підприємств до умов динамічного зовнішнього середовища, зростання конкуренції та вимог до прозорості управлінських рішень.

Впровадження систем контролінгу на підприємствах України та Азербайджану набуває особливої актуальності у контексті реформування економіки, інтеграції до світового ринку та впровадження інноваційних технологій. Проте на практиці існують численні проблеми реалізації цих систем, зокрема відсутність необхідних ресурсів, низька кваліфікація персоналу, опір організаційним змінам та недостатня підтримка на державному рівні.

Таким чином, дослідження особливостей впровадження контролінгу та розробка рекомендацій для подолання зазначених труднощів є важливим завданням, яке сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств обох країн.

Сучасні аспекти контролінгу широко обговорюються в наукових працях українських дослідників. Дослідження таких вчених, як Пушкар М. С., Пушкар Р. М., Другова О. С., Давидович І. Є. зосереджене на сутності та значенні контролінгу в управлінні підприємством. Гарафонов О. І., Смирнова Л. Д., Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В., Панас Я. В., Загороднюк О. В. досліджують концептуальні підходи до контролінгу, зосереджуючись на механізмах здійснення змін в управлінні підприємствами.

Попри значну кількість наукових напрацювань, у літературі залишається низка невирішених питань. Зокрема, недостатньо уваги приділено інтеграції контролінгу з сучасними інформаційними системами, адаптації його інструментів до умов цифрової трансформації, а також розробці універсального механізму його впровадження для підприємств різних галузей. Відсутність системного підходу до визначення ролі контролінгу в забезпеченні сталого розвитку підприємств також є прогалиною в наукових дослідженнях.

У зв'язку з цим метою статті є обґрунтування теоретичних основ, які розкривають сутність, принципи та функції контролінгу, а також розробка практичного механізму його впровадження в систему управління розвитком підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою конкуренцією, стрімкими технологічними змінами та економічною нестабільністю, контролінг набуває особливої важливості. Як інструмент інтегрованого управління, контролінг забезпечує ефективність функціонування підприємств, дозволяючи адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та

внутрішніх змін. Його роль у сучасному менеджменті полягає не лише у моніторингу фінансових показників, а й у стратегічному прогнозуванні, аналізі ризиків та координації бізнес-процесів.

Зростання ролі контролінгу зумовлене такими ключовими факторами, як глобалізація ринків, підвищення рівня конкуренції, необхідність швидкого реагування на зміну споживчих уподобань і посилення регуляторного контролю. У цих умовах підприємства повинні приймати обґрунтовані управлінські рішення, які базуються на точних даних і враховують як короткострокові, так і довгострокові перспективи [1, с. 120].

Контролінг стає важливим елементом інтеграції різних управлінських функцій, об'єднуючи фінансовий, операційний та стратегічний менеджмент. Він дозволяє не лише відстежувати виконання планів, а й оперативно коригувати дії, що сприяє досягненню конкурентних переваг та сталого розвитку бізнесу. Таким чином, контролінг сьогодні є не лише інструментом управління, а й ключовим фактором забезпечення стійкості та інноваційності підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Контролінг – це система управління, яка забезпечує координацію, планування, облік, аналіз і контроль діяльності підприємства з метою досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Він орієнтований на підтримку керівництва у прийнятті рішень, сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню прибутковості та зниженню ризиків.

Основні характеристики контролінгу:

1. Інтеграція управлінських функцій.
2. Підтримка процесів прийняття рішень.
3. Оцінка ефективності діяльності.

Для ефективного впровадження контролінгу в систему управління підприємством важливо не лише розуміти його сутність, а й усвідомлювати базові

принципи, які визначають напрямки його застосування. Саме принципи контролінгу формують методологічну основу для реалізації його функцій, забезпечуючи системність, орієнтацію на стратегічні та тактичні цілі, а також адаптацію до змінного бізнес-середовища. Розглянемо ключові принципи, які забезпечують результативність контролінгу в сучасних умовах:

1. Системний підхід. Забезпечення комплексного аналізу всіх аспектів діяльності підприємства.
2. Орієнтація на цілі. Кожен інструмент і метод повинен сприяти досягненню стратегічних і тактичних цілей.
3. Гнучкість. Можливість адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
4. Інформаційна прозорість. Надання точних і своєчасних даних для прийняття управлінських рішень.
5. Превентивність. Передбачення можливих проблем і розробка заходів для їх уникнення.
6. Ефективність. Спрямованість на раціональне використання ресурсів.

Реалізація контролінгу як інструмента управління розвитком підприємства ґрунтується на чітко визначених функціях, які забезпечують його практичне впровадження. Функції контролінгу спрямовані на підтримку управлінських процесів, інтеграцію різних аспектів діяльності підприємства та досягнення його стратегічних і тактичних цілей [2, с. 193-204]. Детальний розгляд цих функцій дозволяє зрозуміти механізми дії контролінгу та його значення у системі управління (рис. 1):

Функції контролінгу охоплюють широкий спектр напрямів, які забезпечують ефективність управління підприємством. Інформаційна функція полягає у зборі, обробці та аналізі даних для прийняття управлінських рішень, а також у забезпеченні прозорості фінансових і операційних процесів. Планова

функція спрямована на формування довгострокових і короткострокових планів діяльності підприємства, а також на узгодження цих планів між різними підрозділами для досягнення загальних цілей.

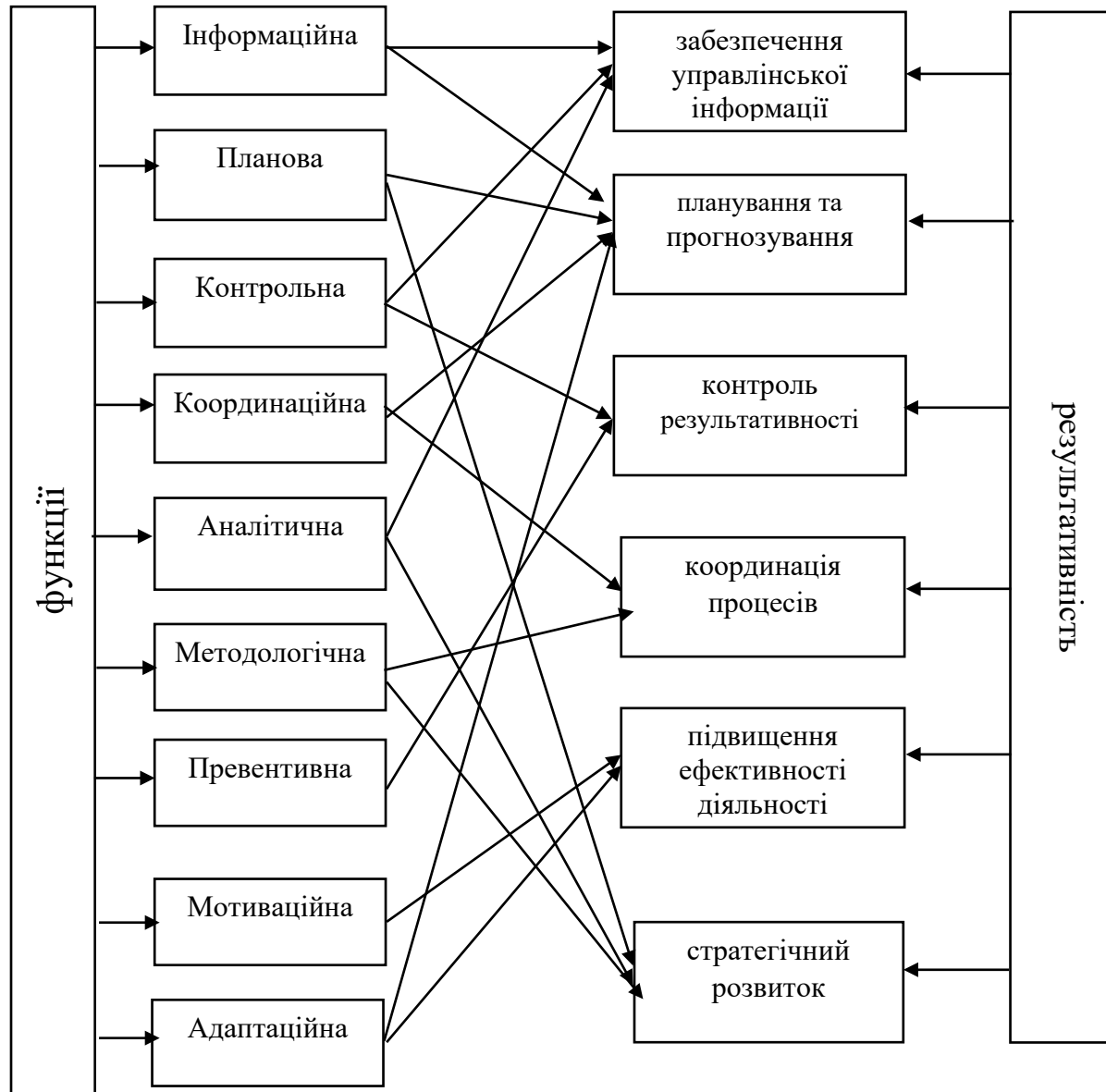


Рисунок 1 – Функції контролінгу та їх зв'язок із результативністю управління підприємством*

Джерело: запропоновано автором на основі [1, 4, 7].

Контрольна функція включає моніторинг виконання планів, дотримання встановлених стандартів, виявлення відхилень і розробку коригуючих дій. Координаційна функція забезпечує узгодження дій підрозділів для досягнення єдиних цілей, а також підтримує зв'язки між стратегічним і оперативним управлінням. Аналітична функція зосереджена на оцінці фінансового стану підприємства, а також на прогнозуванні ризиків і можливостей, що дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення.

Методологічна функція передбачає розробку стандартів, методів і інструментів управління, а також впровадження інновацій у процеси планування та аналізу. Превентивна функція спрямована на виявлення потенційних загроз і ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства, та розробку заходів для запобігання негативним наслідкам.

Мотиваційна функція сприяє формуванню стимулів для підвищення ефективності роботи персоналу, забезпечуючи зв'язок між досягненням цілей підприємства і винагородою співробітників. Адаптаційна функція дозволяє забезпечити гнучкість підприємства для адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також коригування планів і дій відповідно до нових умов [3]. Усі ці функції формують комплексний підхід до управління, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства та його сталого розвитку.

Аналіз особливостей контролінгу в управлінні розвитком підприємств демонструє його важливість як інструменту забезпечення фінансової стабільності, стратегічного планування та адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін. Водночас ефективне впровадження контролінгу потребує чітко структурованих процесів, які спрямовані на досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей підприємства. Розглянемо детальніше ключові процеси контролінгу, які забезпечують

координацію управлінських рішень та сприяють досягненню визначених цілей (рис. 2).

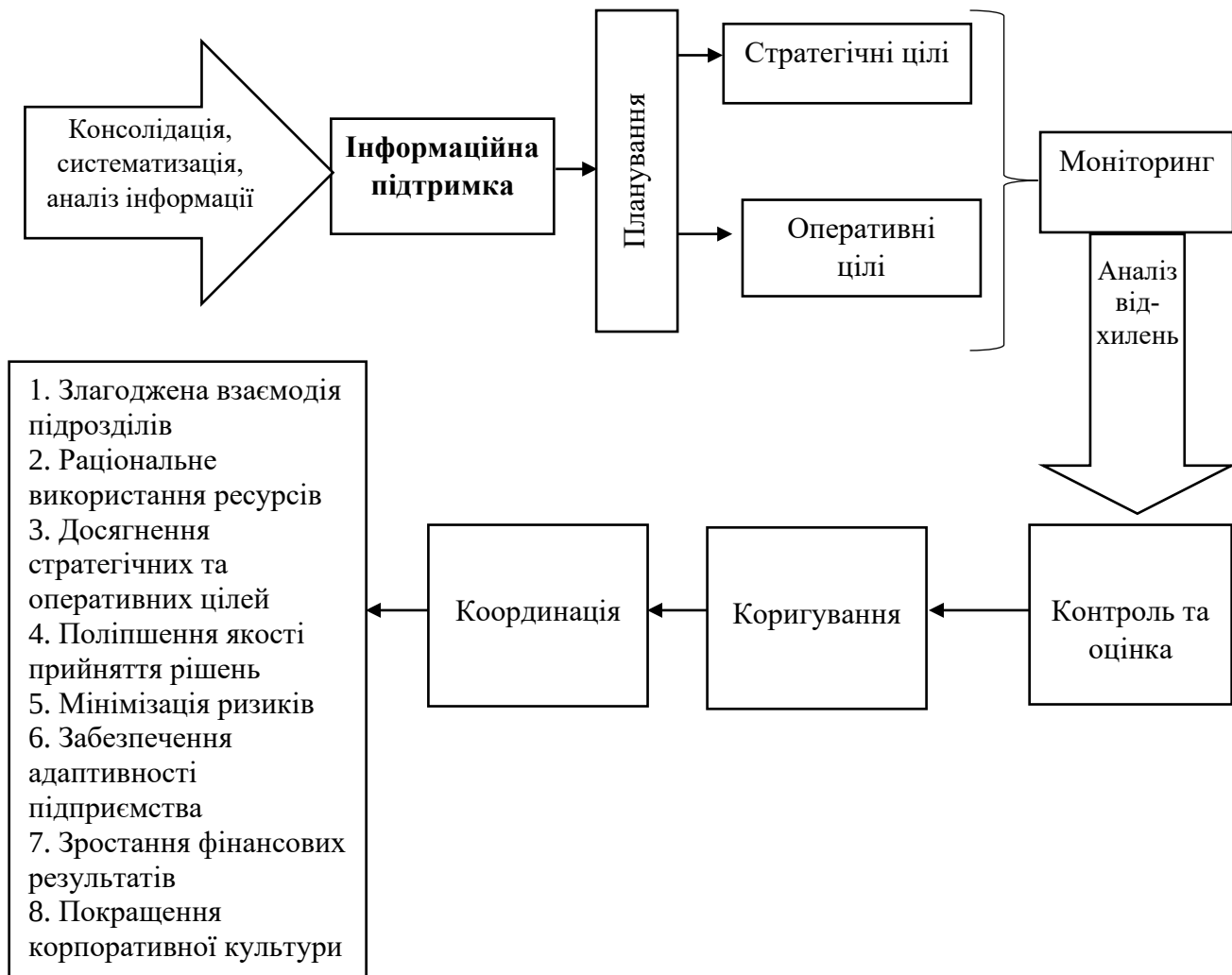


Рисунок 2 – Процеси контролінгу в досягненні стратегічних і оперативних цілей підприємства

Джерело: запропоновано автором.

Механізм контролінгу є інтегральною складовою сучасної системи управління розвитком підприємства. Він спрямований на забезпечення ефективного використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей та

підтримання адаптивності підприємства до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах. Основними елементами механізму контролінгу є:

1. Інформаційна підтримка.
2. Планування.
3. Моніторинг і аналіз.
4. Контроль та оцінка.
5. Коригування.
6. Координація.

Контролінг у системі управління розвитком підприємств в Україні та Азербайджані має свої специфічні риси, які формуються під впливом економічних, соціальних, політичних та культурних факторів (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика особливостей контролінгу в Україні та Азербайджані*

Критерій	Україна	Азербайджан
Економічне середовище	Тривала економічна нестабільність, акцент на фінансову стабільність	Залежність від енергетичного сектору, розвиток видобутку нафти й газу
Рівень впровадження інновацій	Обмежений рівень автоматизації, адаптація сучасних інструментів	Сприятливий інвестиційний клімат для автоматизації контролінгу
Організаційна структура	Контролінг є частиною фінансового відділу, фрагментарність	Фокус на стратегічному управлінні, орієнтація на довгострокові цілі
Законодавчі аспекти	Часті зміни у правовому середовищі	Активна підтримка державою, стандарти корпоративного управління
Орієнтація на стандарти	Адаптація до стандартів ЄС, інтеграція в європейський простір	Геополітичні ризики, акцент на їх мінімізацію

Джерело: розроблено автором.

В умовах тривалої економічної нестабільності та викликів, пов'язаних із геополітичними факторами, українські підприємства спрямовують контролінг на

забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами. Вони часто зосереджуються на фінансовому контролінгу з метою мінімізації витрат і оптимізації процесів. Більшість підприємств перебувають на етапі адаптації сучасних інструментів контролінгу, проте інтеграція інформаційних систем та аналітичних інструментів залишається недостатньою через обмежені фінансові ресурси та нестачу фахівців у цій галузі. Контролінг часто є частиною фінансового відділу, а його функції не завжди інтегровані у стратегічне управління, що призводить до фрагментарності управлінських процесів. Постійні зміни у правовому середовищі потребують активного аналізу нормативних актів і їх впливу на діяльність підприємств. Разом із цим дедалі більше українських підприємств адаптують свої системи управління до європейських стандартів, інтегруючись до економічного простору ЄС і впроваджуючи контролінг як стратегічний інструмент.

В Азербайджані економіка значною мірою залежить від енергетичного сектору, що визначає специфіку контролінгу на підприємствах цієї галузі. Використання спеціалізованих інструментів для управління проектами, пов'язаними з видобутком та переробкою нафти й газу, є поширеним явищем. Завдяки значним інвестиціям у національну економіку азербайджанські підприємства мають змогу впроваджувати сучасні технології контролінгу, особливо в частині автоматизації управлінських процесів. Організаційна культура в Азербайджані сприяє використанню контролінгу як стратегічного інструменту, орієнтованого на довгострокові цілі. Це пов'язано з традиціями ведення бізнесу, які приділяють значну увагу плануванню та прогнозуванню. Уряд Азербайджану активно підтримує розвиток контролінгу, сприяючи розробці стандартів та регуляторних механізмів. Регіональні ризики, пов'язані з геополітичною

нестабільністю, також роблять контролінг важливим інструментом для аналізу і мінімізації ризиків.

Порівнюючи особливості контролінгу в обох країнах, можна виділити кілька ключових аспектів. Українські підприємства більше зосереджуються на фінансовому контролінгу та оптимізації витрат, тоді як азербайджанські приділяють більше уваги стратегічному управлінню та довгостроковому плануванню. Водночас азербайджанські підприємства завдяки сприятливішому інвестиційному клімату частіше використовують автоматизовані системи для впровадження контролінгу. Основним викликом для українських підприємств є економічна нестабільність, тоді як азербайджанські стикаються із залежністю від нафтового сектору та необхідністю диверсифікації економіки. Таким чином, контролінг в обох країнах відображає їхні унікальні економічні умови та залишається важливим інструментом для забезпечення ефективного управління розвитком підприємств.

Механізм контролінгу в системі управління розвитком підприємства охоплює кілька ключових етапів, які взаємопов'язані між собою та формують єдиний інтегрований процес. На першому етапі здійснюється інформаційна підтримка, яка передбачає збір, систематизацію та аналіз управлінської інформації [4]. Це включає фінансові, виробничі та ринкові дані, які формують основу для оцінки поточного стану підприємства, моніторингу ключових показників ефективності (KPI) та прогнозування можливих відхилень.

Далі слідує етап планування, в рамках якого визначаються стратегічні, тактичні та оперативні цілі підприємства. Розробляються заходи для їх досягнення, деталізуються ресурси, часові рамки та механізми реалізації. Контролінг інтегрує довгострокові плани розвитку із поточними операційними завданнями, забезпечуючи узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Після цього здійснюється моніторинг і аналіз, які включають регулярне відстеження стану виконання запланованих заходів. Проводиться аналіз відхилень фактичних результатів від запланованих, а також виявлення причин таких відхилень. Це дозволяє оперативно коригувати управлінські процеси та забезпечувати гнучкість у досягненні цілей.

Етап контролю та оцінки передбачає визначення ефективності діяльності підприємства, порівняння фактичних результатів із запланованими та оцінку якості управлінських рішень. Важливу роль відіграє використання KPI, які дозволяють кількісно оцінити рівень досягнення цілей.

На основі отриманих результатів розробляються та впроваджуються коригувальні заходи. Коригування дозволяє усунути недоліки, посилити сильні сторони підприємства та мінімізувати ризики, пов'язані із зовнішніми чи внутрішніми чинниками.

Завершальним етапом є координація, яка інтегрує функції всіх підрозділів підприємства в єдину систему управління. Узгодженість дій сприяє ефективному використанню ресурсів, уникненню конфліктів між функціональними зонами та досягненню стратегічних цілей у визначені терміни [5, с. 270-293].

Таким чином, механізм контролінгу забезпечує цілісний процес управління, спрямований на підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

Механізм контролінгу сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані із прийняттям рішень, і забезпечує системність у досягненні цілей підприємства. Його ефективність залежить від якості інформаційного забезпечення, компетентності управлінського персоналу та рівня автоматизації контролінгових процесів.

Координація в механізмі контролінгу є важливим інструментом, що сприяє досягненню високих результатів у діяльності підприємства завдяки забезпеченню узгодженості дій та інтеграції всіх підрозділів. Узгодження функцій між структурними елементами організації дозволяє уникнути дублювання завдань і конфліктів інтересів, що значно підвищує ефективність виконання планів. Така взаємодія створює умови для ефективного використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів, що забезпечує раціональний розподіл витрат і підвищує продуктивність на всіх рівнях діяльності [6].

Координація в межах контролінгу дозволяє підприємству досягати стратегічних та оперативних цілей у встановлені терміни, адже завдяки інтеграції зусиль всіх підрозділів ефективність управління значно зростає. Крім того, процес прийняття рішень стає більш обґрунтованим і якісним, оскільки враховуються актуальні дані та інтереси різних відділів. Це забезпечує узгодженість між короткостроковими завданнями та довгостроковими цілями, створюючи передумови для підвищення загальної ефективності управління.

Одним із ключових результатів є мінімізація ризиків. Завдяки активній взаємодії між підрозділами ідентифікація потенційних загроз та їх усунення здійснюється на ранніх етапах, що знижує ймовірність негативних наслідків для діяльності підприємства. Така система також забезпечує адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє йому залишатися стійким і конкурентоспроможним навіть за умов динамічного ринку.

Злагоджена робота підрозділів безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, забезпечуючи підвищення ефективності операційної діяльності, зростання прибутковості та фінансової стабільності [7]. Окрім того, поліпшення корпоративної культури є важливим наслідком координації, оскільки довіра та співпраця між працівниками і керівництвом сприяють мотивації

персоналу, створюючи сприятливий робочий клімат для реалізації спільних завдань.

Загалом, результати, які досягаються завдяки координації в межах контролінгу, формують основу для ефективного управління підприємством, сприяють сталому розвитку та забезпечують стабільність у довгостроковій перспективі.

Тобто, координація в механізмі контролінгу є важливим етапом, що забезпечує реалізацію стратегічних і тактичних цілей, підвищуючи ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, можна резюмувати, що контролінг є невід'ємною складовою системи управління розвитком підприємства, забезпечуючи комплексний підхід до координації управлінських функцій. Він інтегрує процеси планування, обліку, аналізу та контролю, сприяючи підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень. Основні принципи контролінгу, такі як системність, орієнтація на досягнення цілей, інформаційна прозорість та превентивність, дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу контролінг виконує стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Він допомагає не лише визначати відхилення від запланованих показників, а й пропонувати конкретні коригуючі заходи. Завдяки цьому контролінг сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню фінансової стабільності та зниженню ризиків.

Дослідження теоретичних аспектів контролінгу дозволяє краще зрозуміти його значущість у системі управління підприємством. Використання його інструментів сприяє інтеграції стратегічного та оперативного управління, що є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку. Подальший розвиток

концепції контролінгу пов'язаний із адаптацією його методів до сучасних умов цифрової трансформації та глобалізації бізнесу.

Перелік джерел посилання

1. Загороднюк О. В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2013. № 6. С. 121-127.
2. Панас Я. В. Модель упровадження контролінгу інноваційної діяльності в практику господарювання промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 193-204.
3. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. / [І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко]. К.: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
4. Смирнова Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Запоріжжя, 2009. 24 с.
5. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
6. Гарафонова О. І. Контролінг: концептуальні підходи та механізм здійснення змін в управлінні діяльністю вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки та управління*. Серія «Економіка». 2014. № 2. С. 89-96.
7. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2008. 552 с.
8. Другова О.С. Принципи й практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління підприємствами харчової промисловості у сучасному бізнес середовищі. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 207-212. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-32>.