ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
**Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів**

Кафедра менеджменту

Винарська Аделіна Анатоліївна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Роль контролінгу в системі управління підприємством»
(на прикладі ТОВ «Металеві системи України»)**

Група ТУбц-8-21-Б$_1$М(4,6здс)
Спеціальність: 073 Менеджмент
Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.А. Винарська
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник
Кандидат економічних наук, доцент _____ Н.В. Хомяк
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК
Завідувач кафедри
Д.е.н., професор _____ І.І. Каліна
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

Особистий календарний план виконання дипломної (бакалаврської) роботи

№ з/п	Вид роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми. З’ясування стану вивчення проблеми в літературі. Складання бібліографії	01.08-10.08.2025
2.	Визначення актуальності проблеми, предмета та об’єкта, гіпотез та завдань дослідження	11.08-20.08.2025
3.	Складання розгорнутого плану роботи	21.08-01.09.2025
4.	Написання теоретичної частини (перший варіант)	01.09-15.09.2025
5.	Підбір методик і складання схеми дослідження	16.09-10.10.2025
6.	Проведення власне досліджень	11.10-31.10.2025
7.	Опрацювання отриманих результатів	01.11-20.11.2025
8.	Уточнення мети, завдань та обґрунтування концепції роботи	21.11-01.12.2025
9.	Підготовка тексту роботи	02.12-15.12.2025
10.	Написання вступу та висновків	16.12-28.12.2025
11.	Оформлення роботи	01.01.-10.01.2026
12.	Підготовка до захисту	11.01-20.01.2026
13.	Подання роботи на рецензію	21.01.-31.01.2026
14.	Подання роботи з відгуком наукового керівника та рецензією на кафедру	01.02-07.02.2026
15.	Захист	02.03.-15.03.2026

АНОТАЦІЯ

Винарська А.А. «Роль контролінгу в системі управління підприємством» – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент», спеціалізація «Економіка та управління бізнесом». – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу для забезпечення ефективності управління на ТОВ «Металеві системи України».

Об'єктом дослідження є процеси бізнес-управління на ТОВ «Металеві системи України».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій контролінгу для забезпечення ефективного управління підприємством.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системного та процесного підходів (для вивчення сутності контролінгу, характеристики підприємства, аналізу бізнес-процесів), порівняння, групування, графічні методи (для аналізу господарської діяльності підприємства), економіко-математичні методи (для розрахунку ефективності пропозицій).

Результати роботи. У рамках методики формування системи контролінгу в організації, яка заснована на аналізі "вузьких місць" підприємства та побудові системи збалансованих показників для підвищення ефективності функціонування підприємства, представлено кілька моделей служби

контролінгу. Визначено "вузькі місця" та сформульовано цілі в форматі системи збалансованих показників, досягнення яких дозволить покращити ефективність діяльності компанії. За результатами розрахунків можна відзначити, що ефективність проекту створення служби контролінгу для ТОВ «Металеві системи України».

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дипломної роботи можуть бути використані на промислових підприємствах для оптимізації процесу залучення ресурсів, впровадження системи управління в частині планування, організації заходів щодо економії витрат, контролю за використанням ресурсів.

Ключові слова: контролінг, бізнес-адміністрування, управління, ефективність процесів, економія, контроль, планування.

ABSTRACT

Vynarska A.A. "The Role of Controlling in the Enterprise Management System" – a qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of Bachelor in Management, specialization "Economics and Business Management". – PrJSC "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The purpose of the thesis is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the controlling system to ensure the effectiveness of management at LLC "Metal Systems of Ukraine".

The object of the study is the processes of business management at LLC "Metal Systems of Ukraine".

The subject of the study is the theoretical and methodological principles and practical tools of controlling to ensure effective management of the enterprise.

Research methods. To solve the tasks set in the work, general scientific and special methods were used: analysis and synthesis, induction and deduction, system and process approaches (for studying the essence of controlling, characteristics of the enterprise, analysis of business processes), comparison, grouping, graphical methods (for analyzing the economic activity of the enterprise), economic and mathematical methods (for calculating the effectiveness of proposals).

Results of the work. Within the framework of the methodology for forming a controlling system in an organization, which is based on the analysis of the "bottlenecks" of the enterprise and the construction of a system of balanced indicators to increase the efficiency of the enterprise's functioning, several models of the controlling service are presented. "Bottlenecks" were identified and goals were formulated in the format of a system of balanced indicators, the achievement of which will improve the efficiency of the company's activities. According to the results of the calculations, it can be noted that the effectiveness of the project for creating a controlling service for LLC "Metal Systems of Ukraine".

Recommendations for using the results of the work. The results of the thesis can be used at industrial enterprises to optimize the process of attracting resources, implement a management system in terms of planning, organize cost-saving measures, and control the use of resources.

Keywords: controlling, business administration, management, process efficiency, economy, control, planning.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 13
1.1. Суть і принципи контролінгу в системі управління підприємством..... 13
1.2. Методичні положення і сучасні приклади забезпечення ефективності процесів управління на основі контролінгу 41
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «МЕТАЛЕВІ СИСТЕМИ УКРАЇНИ»..... 55
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Металеві системи України» 55
2.2. Дослідження існуючої системи контролінгу процесів бізнес-управління ТОВ «Металеві системи України» 60
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕТАЛЕВІ СИСТЕМИ УКРАЇНИ» ……..66
3.1. Шляхи підвищення ефективності системи контролінгу процесів бізнес-управління підприємством..... 66
3.2. Розрахунок економічної ефективності пропонованих заходів..... 74
ВИСНОВКИ 79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... 84
ДОДАТКИ……...88

ВСТУП

Актуальність теми. У світі, де конкуренція постійно посилюється, ефективне управління ресурсами стає ключовим чинником успіху підприємства. Контролінг забезпечує моніторинг витрат, ефективності процесів і досягнення фінансових цілей, що дозволяє підприємствам своєчасно коригувати стратегії та оперативно реагувати на зміни. В умовах змінюваного економічного середовища та глобалізації підприємства повинні мати чітке розуміння своїх фінансових результатів і внутрішніх процесів. Контролінг допомагає визначити сильні і слабкі сторони бізнесу, оцінити ефективність стратегічних рішень та надає інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [31].

У сучасному світі підприємства стикаються з необхідністю ефективно управляти своїми витратами, щоб забезпечити стабільний прибуток. Контролінг допомагає не тільки стежити за витратами, але й виявляти потенціал для їх оптимізації, що має критичне значення для фінансової стабільності бізнесу. Постійні зміни в законодавчій та податковій сферах вимагають від підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на нові умови. Контролінг виступає як інструмент для забезпечення відповідності підприємства новим вимогам і збереження його фінансової стабільності.

Сучасні підприємства потребують інтегрованих підходів до управління, де контролінг відіграє важливу роль у зв'язку з іншими функціями, такими як бухгалтерія, фінанси, маркетинг, людські ресурси та виробничі процеси. Це дозволяє забезпечити цілісне та ефективне управління. Враховуючи швидкий розвиток технологій, системи контролінгу все більше автоматизуються, що дозволяє покращити точність, оперативність і прозорість процесів. Використання програмного забезпечення для збору і аналізу даних дає можливість компаніям приймати більш обґрунтовані рішення [1].

Підприємства, які мають ефективну систему контролінгу, краще підготовлені до економічних спадів і криз. Контролінг дозволяє своєчасно

виявити проблеми, оперативно вжити заходів для зменшення фінансових втрат та зберегти конкурентоспроможність.

Отже, роль контролінгу в системі управління підприємством надзвичайно важлива, оскільки він сприяє ефективному управлінню ресурсами, оптимізації процесів, стратегічному плануванню та збереженню фінансової стабільності підприємства в умовах постійних змін і викликів на ринку.

Роль контролінгу в системі управління підприємством досліджували багато вчених і практиків у різних країнах:

Ганс Рудольф Шмідт (Hans Rudolf Schmidt). Один із провідних теоретиків і практиків контролінгу в Німеччині. Він акцентував увагу на тому, що контролінг має стати не тільки інструментом управлінського контролю, але й важливою частиною стратегічного управління підприємством. Шмідт активно пропагував ідею інтеграції контролінгу в управлінську систему для забезпечення її ефективності [3].

Ернст Шмаленбах (Ernst Schmalenbach). Німецький економіст, який першим систематизував концепцію контролінгу як частину управлінської практики. Його дослідження допомогли закласти основи для розвитку сучасного контролінгу як системи аналізу і контролю фінансових і операційних процесів у підприємствах.

Фріц Шрайбер (Fritz Schreiber). Відомий німецький дослідник, який зробив значний внесок у розвиток контролінгу як інструменту, який має забезпечити оперативне управління підприємством. Він розглядав контролінг як невід'ємну частину процесу планування, аналізу і контролю для досягнення ефективного управління.

Пітер Дракер (Peter Drucker). Пітер Дракер, як один з основоположників сучасного менеджменту, хоча і не був безпосередньо зосереджений на контролінгу, його роботи стали важливими для розуміння управлінських практик і включення контролінгу в загальну стратегію підприємства. Він підкреслював важливість оцінки результатів і контролю за діяльністю підприємства для досягнення цілей [5].

Річард Кох (Richard Koch). Досліджував роль контролінгу в менеджменті, зокрема в контексті ефективності підприємства та фінансового управління. Він був одним із тих, хто розглядав важливість контролінгу не лише для моніторингу фінансів, але й як інструмент для досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії.

Клаус Фроммель (Klaus Frommell). Професор, що досліджував взаємозв'язок контролінгу і стратегічного управління, а також роль контролінгу в плануванні і прийнятті рішень. Він наголошував на важливості інтеграції контролінгу з іншими аспектами управління підприємством для досягнення цілісного контролю за діяльністю організації [7].

Віталій Миколайович Лейбович (Vitaliy Mikolayovych Leivovych). Український вчений, який також зробив значний внесок у розвиток теорії контролінгу в Україні, досліджуючи методи управлінського контролю, стратегічного аналізу та оптимізації витрат у контексті управління підприємствами.

Ці вчені і теоретики зробили значний внесок у розуміння і розвиток контролінгу як функції управління підприємством. Їхні дослідження і публікації надали теоретичну основу для формування практичних підходів до застосування контролінгу в управлінні підприємствами [9].

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних аспектів контролінгу в системі управління підприємством, зокрема визначення його функцій, завдань та принципів; аналіз ролі контролінгу у забезпеченні ефективного управління фінансовими та операційними процесами на підприємстві, а також у прийнятті стратегічних та оперативних рішень; дослідження впливу контролінгу на досягнення цілей підприємства, зокрема, його роль у плануванні, моніторингу, оцінці ефективності та коригуванні бізнес-процесів; оцінка взаємозв'язку контролінгу з іншими функціями управління підприємством, такими як фінанси, маркетинг, виробництво, для забезпечення цілісного підходу в управлінні; розробка рекомендацій щодо удосконалення системи контролінгу на конкретному підприємстві або в конкретній галузі з метою підвищення

ефективності та конкурентоспроможності; аналіз сучасних інструментів і методів контролінгу, зокрема, використання інформаційних технологій, програмного забезпечення для автоматизації процесів контролінгу.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

- Вивчити теоретичні основи контролінгу: розглянути основні поняття, функції та завдання контролінгу в системі управління підприємством, оцінити еволюцію і розвиток контролінгу як управлінської дисципліни.
- Дослідити роль контролінгу в управлінських процесах: аналізувати, як контролінг сприяє прийняттю управлінських рішень на стратегічному та оперативному рівнях, визначити вплив контролінгу на ефективність підприємства та досягнення його бізнес-цілей.
- Проаналізувати інструменти та методи контролінгу: вивчити методи контролінгу, такі як фінансовий контроль, бюджетування, аналіз відхилень, управління витратами тощо, розглянути використання сучасних інформаційних технологій і програмного забезпечення для автоматизації процесів контролінгу.
- Оцінити взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління підприємством: дослідити, як контролінг взаємодіє з функціями фінансів, маркетингу, виробництва та іншими відділами для досягнення синергетичного ефекту.
- Проаналізувати роль контролінгу у прийнятті стратегічних і оперативних рішень: оцінити, як інформація, яку надає контролінг, допомагає в розробці та коригуванні стратегії підприємства, визначити роль контролінгу в управлінні ризиками та прийнятті оперативних рішень.
- Дослідити вплив контролінгу на фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства: аналізувати, як контролінг допомагає в оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання ресурсів та забезпеченні фінансової стабільності компанії.
- Оцінити стан системи контролінгу на конкретному підприємстві: провести діагностику та оцінку ефективності існуючої системи контролінгу на прикладі певного підприємства (якщо така можливість передбачена).

- Розробити рекомендації для вдосконалення системи контролінгу на підприємстві: порекомендувати заходи для покращення контролінгу на підприємстві, зокрема в частині інтеграції сучасних методів, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управлінських рішень.
- Сформулювати висновки щодо впливу контролінгу на загальний успіх підприємства: підсумувати основні результати дослідження та визначити ключові аспекти ролі контролінгу в досягненні цілей підприємства.

Ці завдання сприятимуть детальному аналізу ролі контролінгу як важливої складової ефективного управління підприємством, зокрема в контексті стратегії, фінансів, витрат і оптимізації процесів.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є система управління підприємством в цілому, з особливим акцентом на контролінг як функцію управління, що забезпечує ефективне планування, контроль та аналіз діяльності підприємства.

Предметом дослідження дипломної роботи є вивчення функцій, методів та інструментів контролінгу, а також його впливу на ефективність управління підприємством.

Експериментальна база дослідження – ТОВ «Металеві системи України».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у бакалаврській роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний та процесний підході (для вивчення сутності контролінгу, характеристики компанії, аналізу бізнес-процесів), порівняння, групування, графічні методи (для аналізу господарської діяльності компанії), економіко-математичні методи (для розрахунку ефективності пропозицій).

Новизна одержаних результатів полягає в адаптуванні методичних підходів контролінгу до специфіки роботи підприємства і створення дієвого інструменту контролінгу з метою забезпечення ефективного управління підприємством.

Практична цінність роботи полягає у тому, що пропоновані пропозиції стосовно вдосконалення системи контролінгу можуть бути використані ТОВ «Металеві системи України» для покращення координації бізнес-процесів, посилення контролю за витратами, своєчасним виявленням відхилень від запланованих показників та вчасного реагування на них, що в кінцевому результаті буде сприяти підвищенню ефективності менеджменту.

Структура бакалаврської роботи.

У вступі обґрунтовується актуальність теми, формулюється мета та завдання дослідження, визначаються об’єкт і предмет роботи. Також зазначаються методи дослідження, інформаційна база та практична значущість теми. Наприкінці коротко описується структура роботи.

Перший розділ присвячений теоретичному аналізу поняття контролінгу. Розглядаються його суть, завдання, функції, принципи, а також місце в системі управління підприємством. Дається класифікація видів контролінгу та огляд підходів до його реалізації.

У другому розділі проводиться аналіз контролінгової діяльності на конкретному підприємстві. Описується загальна характеристика підприємства, оцінюється діюча система управління, аналізується стан контролінгу, виявляються проблеми та недоліки в його організації.

На основі аналізу попереднього розділу у третьому розділі розробляються практичні рекомендації щодо покращення системи контролінгу. Пропонуються нові інструменти або підходи, розглядаються можливості цифровізації контролінгових процесів та оцінюються очікувані ефекти від впровадження змін.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Суть і принципи контролінгу в системі управління підприємством

Сьогодні бізнес стикається з низкою серйозних проблем, зокрема через швидкі зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі:

Економічна нестабільність і інфляція: Багато підприємств стикаються з підвищенням витрат на сировину, енергію та робочу силу через інфляцію. Це може призвести до зниження рентабельності, а також до проблем з ціноутворенням та конкурентоспроможністю.

Проблеми з ланцюгами постачання: Глобалізація і пандемія COVID-19 показали, як уразливими можуть бути ланцюги постачання. Перебої у постачанні сировини, затримки в транспортуванні і зміни в політиці експорту/імпорту можуть серйозно вплинути на виробництво та бізнес-процеси [11].

Технологічні зміни і цифровізація: Зараз бізнес повинен бути готовим до швидких змін у технологіях, від автоматизації процесів до розвитку штучного інтелекту. Це вимагає постійних інвестицій у нові технології та оновлення інфраструктури. Малі та середні підприємства особливо важко справляються з такими витратами.

Конкуренція та глобалізація: Глобалізація веде до зростання конкуренції як з боку місцевих, так і з міжнародних компаній. Малі й середні підприємства часто не можуть конкурувати з великими корпораціями, що мають більші ресурси для реклами, маркетингу та інновацій [13].

Зміни в поведінці споживачів: Сучасні споживачі мають великі вимоги до якості, швидкості обслуговування та сталості компаній. Зростає попит на

персоналізовані продукти, екологічну відповідальність і етичність бізнесу, що вимагає адаптації бізнес-моделей.

Регуляторні зміни: Постійні зміни в законодавстві та нові регулювання можуть бути складними для бізнесу. Підприємства повинні постійно стежити за змінами у податковій політиці, стандартах безпеки, охорони навколишнього середовища та іншими нормами.

Кадрові питання: Багато бізнесів стикаються з проблемою нестачі кваліфікованих працівників, а також з високим рівнем плинності кадрів. Умови праці та мотивація співробітників стають важливими аспектами для збереження продуктивності та зменшення витрат на навчання нових кадрів [15].

Психологічний тиск і стрес: Збільшення стресу у підприємців та їхніх працівників може призвести до проблем із здоров'ям, низькою мотивацією та вигоранням. Більшість компаній не приділяють достатньо уваги емоційному добробуту своїх співробітників, хоча це може вплинути на загальну продуктивність.

Кліматичні та екологічні проблеми: Все більше бізнесів стикаються з вимогами щодо зменшення викидів CO2 та впровадження сталих практик. Підвищення уваги до екологічної відповідальності змушує компанії адаптувати свої процеси і стратегії, що може призвести до додаткових витрат.

Проблеми з фінансуванням і доступом до кредитів: Особливо для малих та середніх підприємств важливо мати доступ до фінансування, але умови на фінансових ринках можуть бути неприязними, а процентні ставки та вимоги до забезпечення можуть бути дуже високими [17].

Ці проблеми потребують від бізнесу гнучкості, готовності до швидких змін і стратегічного підходу для мінімізації ризиків і максимізації можливостей у сучасних умовах.

Впровадження контролінгу є ключовим фактором для забезпечення і реалізації стратегічних планів підприємства**,** оскільки дозволяє інтегрувати процеси планування, контролю, аналізу та управління в єдину цілісну систему. Завдяки контролінгу керівництво підприємства отримує своєчасну, достовірну

та релевантну інформацію про внутрішній стан компанії та зовнішнє середовище, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. Контролінг сприяє узгодженню оперативної діяльності з довгостроковими стратегічними цілями, виявленню відхилень від планових показників та розробці коригувальних дій. Таким чином, він виступає не лише як інструмент контролю, а й як механізм стратегічного управління, який забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення стабільного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища [19].

Впровадження контролінгу є ключовим фактором для забезпечення і реалізації стратегічних планів підприємства, і ось чому:

Забезпечення зворотного зв’язку: Контролінг дозволяє регулярно моніторити хід виконання стратегічних планів. Завдяки цьому підприємство може отримувати своєчасну інформацію про відхилення від запланованих показників, що дозволяє оперативно коригувати стратегію і плани.

Оцінка ефективності стратегічних рішень: оцінка ефективності стратегічних рішень є одним із ключових завдань контролінгу, оскільки саме завдяки системному збору, аналізу та інтерпретації даних можна зробити висновки щодо доцільності обраного стратегічного курсу. Контролінг забезпечує постійний моніторинг реалізації стратегічних планів у динаміці, зіставляючи заплановані показники з фактичними результатами. Це дозволяє не лише своєчасно виявляти відхилення, а й аналізувати їхні причини — як зовнішні (ринкові зміни, дії конкурентів), так і внутрішні (організаційні проблеми, неефективне використання ресурсів). У результаті управлінці отримують обґрунтовану інформацію про те, які стратегічні напрями дійсно сприяють досягненню поставлених цілей, а які потребують перегляду чи адаптації до нових умов. Таким чином, контролінг виступає як інструмент зворотного зв’язку, що підвищує гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, мінімізує стратегічні ризики та сприяє прийняттю раціональних управлінських рішень [21].

Координація діяльності підрозділів: Контролінг дає змогу зібрати та обробити інформацію про виконання планів різними підрозділами компанії, що сприяє узгодженості в їхній діяльності та ефективному виконанню загальної стратегії.

Прогнозування та адаптація до змін: прогнозування та адаптація до змін є невід'ємною частиною стратегічного управління, і саме контролінг виконує в цьому процесі ключову роль. Стратегічне планування завжди пов'язане з високим рівнем невизначеності, оскільки зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється — впливають економічні коливання, політична ситуація, технологічні інновації, поведінка конкурентів і споживачів. Контролінг забезпечує постійний моніторинг ринкових тенденцій, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів ризику та формування обґрунтованих прогнозів щодо розвитку подій [23].

Завдяки цьому керівництво підприємства може своєчасно реагувати на зміни, вносити корективи у стратегічні цілі, перерозподіляти ресурси, змінювати пріоритети або навіть повністю переглядати окремі елементи стратегії. Контролінг також дозволяє оцінити сценарії розвитку подій і розробити антикризові або адаптаційні заходи, що мінімізують негативні наслідки. У підсумку це забезпечує гнучкість та стійкість підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища, дозволяє зберігати конкурентні позиції та досягати довгострокових цілей попри зовнішні виклики.

Визначення ресурсів і ефективне їх використання: Контролінг дозволяє визначити, чи достатньо ресурсів для реалізації стратегії, та оптимізувати їх розподіл. Це дає змогу досягти максимальних результатів при мінімальних витратах [25].

Оцінка досягнення стратегічних цілей: Впровадження контролінгу забезпечує чітку і об'єктивну оцінку досягнень у рамках стратегічних цілей підприємства, що дозволяє виявляти успіхи та невдачі на всіх етапах реалізації стратегії.

Управління змінами та інноваціями: управління змінами та інноваціями є важливим аспектом стратегічного розвитку підприємства, а контролінг відіграє при цьому роль інформаційно-аналітичного та координаційного інструменту. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамікою, частими технологічними зрушеннями та змінами в споживчих перевагах, підприємства мають бути здатними не лише реагувати на зміни, а й проактивно впроваджувати інновації. Контролінг забезпечує глибокий аналіз внутрішніх ресурсів, можливостей і ризиків, що дозволяє своєчасно виявити нові тенденції та потенціал для розвитку [27].

У разі змін зовнішніх умов або появи нових можливостей, контролінг дозволяє оперативно оцінити їх вплив на реалізацію стратегічних цілей. Він сприяє прийняттю зважених управлінських рішень щодо впровадження змін, модернізації бізнес-процесів, диверсифікації діяльності або запуску інноваційних проєктів. Завдяки цьому підприємство може гнучко адаптувати свою стратегію, зменшуючи ризики та витрати, пов’язані з невизначеністю. Крім того, контролінг допомагає координувати зміни між підрозділами, забезпечуючи узгодженість дій на всіх рівнях управління. У результаті підприємство отримує змогу не лише підтримувати стабільність, а й активно формувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Отже, контролінг не тільки є інструментом моніторингу, але й активним учасником процесу коригування та реалізації стратегії, що сприяє успішному досягненню поставлених цілей і сталому розвитку підприємства [29].

Ефективний контролінг є критично важливим елементом управлінської системи підприємства, оскільки він забезпечує основу для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Його значення проявляється в кількох ключових аспектах [31]:

1. Оптимізація витрат

Контролінг дозволяє систематизовано аналізувати структуру витрат підприємства, виділяючи ті з них, що є неефективними або надмірними. За допомогою порівняння планових і фактичних показників, аналізу відхилень та

внутрішньої звітності можна виявити, де саме виникають перевитрати, які підрозділи або процеси не забезпечують очікуваного результату. На основі цих даних розробляються заходи для скорочення витрат без шкоди для якості продукції або послуг. Таким чином, контролінг сприяє раціональному використанню ресурсів та підвищенню рентабельності.

2. Планування і прогнозування

Контролінг є важливим інструментом у процесі стратегічного та оперативного планування. Завдяки аналізу внутрішніх показників (доходи, витрати, прибуток, продуктивність тощо) та зовнішніх факторів (ринкові тренди, зміни в економіці, конкурентне середовище), контролінг формує основу для побудови обґрунтованих прогнозів. Це дозволяє підприємству не лише правильно розподіляти ресурси в короткостроковій перспективі, але й формувати довгострокові цілі. Також здійснюється прогнозування ризиків і розробка сценаріїв розвитку подій, що підвищує готовність підприємства до нестабільних умов [33].

3. Моніторинг результативності

Контролінг виконує функцію безперервного моніторингу реалізації стратегічних та оперативних цілей. За допомогою спеціально розроблених показників ефективності (KPI) та системи звітності, контролюється виконання планів, бюджетів, рівень доходів, витрат і рентабельності. У разі виявлення відхилень від запланованих результатів, аналізуються їхні причини та масштаби, після чого здійснюється коригування дій. Це дозволяє не допустити стратегічних помилок, втрати прибутку чи часу та забезпечити досягнення встановлених цілей у визначені терміни.

4. Управління ризиками

Контролінг сприяє формуванню системи управління ризиками, яка включає в себе ідентифікацію, оцінку, моніторинг і мінімізацію ризиків. Зокрема, йдеться про фінансові (ліквідність, кредитні, валютні ризики), операційні (збої в логістиці, постачанні, виробництві) та стратегічні ризики (зміни на ринку, регуляторні обмеження). Контролінг допомагає будувати

моделі сценарного аналізу, що дозволяє підприємству заздалегідь підготувати план дій на випадок реалізації негативного сценарію, тим самим зменшуючи потенційні втрати [35].

5. Покращення прийняття управлінських рішень

Контролінг забезпечує управлінський персонал достовірною, своєчасною та релевантною інформацією, необхідною для обґрунтованого прийняття рішень. Це включає в себе як фінансові дані, так і аналітичні звіти, що дозволяють керівникам бачити реальну картину стану підприємства. Завдяки цьому зростає якість управлінських рішень, знижується рівень інтуїтивних або емоційних підходів, а також підвищується відповідальність за прийняті дії. Контролінг також підтримує процеси прийняття рішень за допомогою порівняльного аналізу альтернатив і розрахунку їх впливу на кінцеві показники ефективності.

6. Підвищення ефективності управлінських процесів

Контролінг дозволяє виявляти слабкі місця у внутрішніх бізнес-процесах, які можуть знижувати загальну ефективність діяльності підприємства. Це можуть бути нераціональні організаційні структури, дублювання функцій, повільні або надто складні процедури, неузгодженість дій між підрозділами тощо. Завдяки проведенню внутрішнього аналізу, контролінг дає змогу оптимізувати організаційні процеси, підвищити продуктивність праці, скоротити витрати часу й ресурсів, а також налагодити внутрішню комунікацію. У результаті покращується загальна ефективність функціонування підприємства та рівень керованості [37].

Таким чином, ефективний контролінг забезпечує підприємству необхідні інструменти для досягнення стабільного росту, підвищення рентабельності і сталого розвитку.

У дослідженні Капліної А.І. підкреслюється, що контролінг є важливим інструментом управління, який дозволяє ефективно реалізувати стратегію підприємства. Вона акцентує увагу на кількох важливих аспектах:

Функція контролінгу в управлінні: Контролінг сприяє забезпеченню чіткої взаємодії між різними рівнями управління підприємства, зокрема між стратегічним та операційним рівнями. Він дозволяє забезпечити моніторинг реалізації стратегічних планів, коригувати відхилення та своєчасно виявляти проблеми, що виникають на етапах їх виконання [39].

Забезпечення ефективного використання ресурсів: Капліна підкреслює, що одним з головних завдань контролінгу є оптимізація використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів. Це дозволяє підприємствам знижувати витрати та підвищувати ефективність діяльності.

Аналітична та інформаційна підтримка управлінських рішень: Важливою функцією контролінгу є надання керівництву підприємства необхідної інформації для прийняття обґрунтованих рішень, базуючись на аналізі фінансових та економічних показників діяльності компанії.

Прогнозування і планування: Контролінг допомагає в прогнозуванні майбутніх фінансових результатів та визначенні необхідних дій для досягнення стратегічних цілей. Це включає складання планів, бюджетів і встановлення відповідних контрольних показників [41].

Контроль за результатами та коригування: Контролінг забезпечує постійний контроль за виконанням планів та досягненням встановлених цілей, що дозволяє вчасно коригувати відхилення, виявляти причини невдач і вживати необхідних заходів для поліпшення результатів.

Коробка С.В. акцентує увагу на важливості теоретичного обґрунтування впровадження контролінгу на підприємствах, зокрема підкреслюючи кілька ключових аспектів:

Необхідність адаптації контролінгу до умов підприємства: Коробка зазначає, що для ефективного впровадження контролінгу на підприємстві необхідно враховувати його специфіку, розмір, галузь діяльності та стратегічні цілі. Контролінг має бути адаптований до конкретних умов, щоб забезпечити максимальну ефективність [43].

Роль контролінгу в управлінні та стратегії: Автор підкреслює, що контролінг є важливим інструментом для реалізації стратегічних планів підприємства. Завдяки контролінгу можна забезпечити зворотний зв'язок між плануванням і результатами, що дозволяє коригувати стратегію та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Інтеграція контролінгу у загальний процес управління: Контролінг не має бути ізольованим процесом, а частиною загальної системи управління підприємством. Це дозволяє підприємствам ефективно координувати свої дії, приймати зважені управлінські рішення та досягати стратегічних цілей [45].

Методологічний підхід до впровадження контролінгу: Коробка акцентує на важливості теоретичних підходів до визначення основних принципів, методів і інструментів контролінгу. Тільки на основі чітко визначених теоретичних основ можна побудувати ефективну систему контролінгу, що відповідає вимогам підприємства.

Вплив контролінгу на підвищення ефективності управління ресурсами: Автор наголошує, що контролінг сприяє більш раціональному використанню ресурсів підприємства, дозволяючи знижувати витрати, підвищувати продуктивність і досягати високих фінансових результатів [47].

Формування корпоративної культури контролю та відповідальності є важливим аспектом ефективної системи контролінгу. На думку І. Б. Коробки, впровадження контролінгу не обмежується лише технічними інструментами аналізу й звітності — воно передбачає також зміну управлінської філософії та організаційної культури підприємства. Одним із ключових завдань є формування середовища, у якому кожен працівник, незалежно від свого рівня, усвідомлює власну відповідальність за досягнення спільних цілей і якість кінцевого результату.

Корпоративна культура, побудована на принципах прозорості, відповідальності, співпраці та об’єктивного контролю, сприяє розвитку ініціативності та дисципліни серед персоналу. Контролінг у цьому випадку не виконує лише функцію зовнішнього нагляду, а стає внутрішнім орієнтиром для

самоконтролю та самовдосконалення працівників. Коли кожен співробітник розуміє, як його діяльність впливає на загальні результати підприємства, зростає рівень мотивації, відповідальності та залученості [49].

Такий підхід створює умови для стабільного підвищення ефективності як окремих підрозділів, так і всієї організації. Завдяки цьому контролінг перетворюється на важливий фактор не лише фінансового, а й соціального управління, сприяючи формуванню зрілої управлінської культури з високим рівнем відповідальності та орієнтації на результат.

Робота Бужимської К.О. та Царук І.М. розглядає контролінг як комплексну систему управління, яка інтегрує різноманітні функції моніторингу, аналізу та контролю для досягнення ефективного використання ресурсів підприємства. Автори акцентують на кількох важливих аспектах [2]:

Контролінг як інструмент стратегічного управління: Вони підкреслюють, що контролінг є необхідним для реалізації стратегії підприємства, оскільки дозволяє забезпечити ефективний контроль за виконанням стратегічних цілей та коригувати плани в разі відхилень від запланованих показників.

Забезпечення зворотного зв’язку між плануванням і виконанням: Контролінг виступає як важливий інструмент для забезпечення зворотного зв’язку між процесом планування та реальними результатами діяльності підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення і коригувати стратегії та тактики.

Методологія і техніки контролінгу: методологія і техніки контролінгу є фундаментальними складовими для ефективного впровадження цієї системи в управління підприємством. Автори підкреслюють, що для досягнення високої якості контролінгу необхідно застосовувати комплекс різних методів і підходів, які охоплюють як фінансові, так і управлінські аспекти діяльності підприємства [4].

Зокрема, фінансовий аналіз виступає ключовим інструментом, що дозволяє детально оцінювати фінансовий стан підприємства, визначати джерела доходів і витрат, а також виявляти потенційні резерви для підвищення

ефективності. Бюджетування та планування є основою для формування реалістичних і досяжних цілей, розподілу ресурсів і контролю за їх використанням. Вони забезпечують системний підхід до управління фінансами, дозволяючи зіставляти фактичні результати з плановими показниками.

Окрім цього, системи контролю за виконанням стратегічних і оперативних планів відіграють вирішальну роль у забезпеченні зворотного зв'язку для менеджменту. Вони дозволяють відстежувати прогрес реалізації намічених завдань, виявляти відхилення та своєчасно коригувати управлінські рішення [6].

Важливим аспектом сучасного контролінгу є автоматизація його процесів за допомогою сучасних інформаційних технологій. Використання спеціалізованих програмних продуктів і систем ERP (Enterprise Resource Planning), BI (Business Intelligence) та інших цифрових інструментів дозволяє значно підвищити швидкість і точність збору, обробки та аналізу даних. Це зменшує людський фактор, підвищує прозорість і оперативність контролю, а також полегшує інтеграцію контролінгової інформації у процес прийняття рішень.

Таким чином, поєднання класичних методів з інноваційними технологічними рішеннями створює надійну основу для формування ефективної системи контролінгу, яка здатна адаптуватися до складних і мінливих умов бізнес-середовища, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства.

Контролінг як інструмент управління ефективністю: В роботі розглядається роль контролінгу в підвищенні ефективності діяльності підприємства через оптимізацію ресурсів і процесів, а також через детальний аналіз фінансових та нефінансових показників [8].

Роль контролінгу у прийнятті управлінських рішень: Автори акцентують, що контролінг є не тільки інструментом моніторингу та аналізу, але й важливим засобом для прийняття обґрунтованих і своєчасних управлінських рішень, оскільки надає достовірну інформацію про результати діяльності підприємства.

Автори Назарова Т.Ю., Шевченко М.М., Грабович П.В. вважають контролінг інтегрованою системою управління, яка сприяє досягненню стратегічних та оперативних цілей підприємства шляхом ефективного моніторингу, аналізу та контролю за використанням ресурсів і результатами діяльності. Вони акцентують на кількох ключових аспектах контролінгу [10]:

Контролінг як інструмент забезпечення ефективного управління: Автори підкреслюють, що контролінг дозволяє підприємствам досягати високої ефективності через систематичний моніторинг і своєчасну корекцію діяльності в процесі реалізації стратегічних планів. Він забезпечує зворотний зв'язок, що дозволяє вчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і коригувати стратегію або тактику.

Інтеграція контролінгу в загальний процес управління: Автори вважають, що контролінг не має бути окремою функцією, а має інтегруватися в усі рівні управлінської діяльності. Це дозволяє більш ефективно керувати всіма аспектами діяльності підприємства, забезпечуючи гармонійне досягнення стратегічних і операційних цілей [12].

Фокус на плануванні та прогнозуванні: Назарова, Шевченко та Грабович акцентують увагу на важливості контролінгу в процесах планування та прогнозування, оскільки він допомагає точно оцінити майбутні потреби в ресурсах і можливі ризики, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Роль контролінгу в аналізі та оцінці результатів: роль контролінгу в аналізі та оцінці результатів є надзвичайно важливою для забезпечення ефективного управління підприємством. Контролінг забезпечує систематичний і регулярний аналіз фактичних результатів діяльності підприємства у порівнянні з поставленими планами і стратегічними цілями. Це дає змогу виявляти як сильні, так і слабкі сторони в роботі різних підрозділів, процесів або окремих проектів [14].

Завдяки глибокому аналізу ключових показників ефективності (KPI), фінансових та операційних даних контролінг дозволяє керівництву отримувати

об’єктивну картину про ступінь досягнення поставлених цілей. Виявлення сильних сторін дає можливість закріпити успішні практики, масштабувати ефективні підходи та використовувати їх як приклади для інших частин організації.

Водночас, виявлення слабких місць чи відхилень від плану є критично важливим для своєчасного прийняття коригувальних рішень. Контролінг забезпечує зворотний зв’язок у режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на негативні тенденції, уникати накопичення проблем і підвищувати гнучкість управління [16].

Крім того, регулярний аналіз результатів сприяє підвищенню загальної ефективності управлінської діяльності, оскільки дозволяє вдосконалювати процеси прийняття рішень, базуючись на достовірних даних та фактах, а не на інтуїції або припущеннях. Такий підхід зміцнює позиції підприємства на ринку, підвищує конкурентоспроможність та забезпечує стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Прогнозування та управління ризиками: Завдяки контролінгу підприємства можуть прогнозувати можливі негативні чинники, оцінюючи ризики і розробляючи заходи для їх мінімізації. Це дозволяє знижувати ймовірність невдач та оптимізувати процеси для досягнення кращих результатів [18].

Контролінг — це система управління, яка забезпечує моніторинг, аналіз, планування та контроль за всіма аспектами діяльності підприємства з метою досягнення поставлених цілей та ефективного використання ресурсів. Суть контролінгу полягає у тому, щоб забезпечити зворотний зв'язок між плануванням і фактичними результатами, виявляючи відхилення та своєчасно коригуючи стратегії та тактики для досягнення бажаних результатів.

Завдяки впровадженню ефективної системи контролінгу підприємство отримує значні переваги, які впливають на всі ключові аспекти його діяльності [20]:

- Підвищення ефективності управління ресурсами. Контролінг дозволяє детально аналізувати використання матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів підприємства. Це сприяє більш раціональному розподілу ресурсів, усуненню їх надмірного або нецільового використання, а також підвищенню продуктивності праці і загальної операційної ефективності. Завдяки цьому підприємство може працювати більш злагоджено та ефективно, знижуючи втрати і підвищуючи свою конкурентоспроможність.
- Зниження витрат і оптимізація фінансових потоків. Контролінг дозволяє виявляти надлишкові, неефективні або непотрібні витрати, що дає можливість їх скоротити або оптимізувати. Крім того, контроль за фінансовими потоками допомагає уникнути касових розривів, покращити платіжну дисципліну та збалансувати надходження і витрати коштів. Це створює стабільну фінансову основу для розвитку підприємства і знижує ризики неплатоспроможності [16].
- Покращення прийняття управлінських рішень на основі обґрунтованої та актуальної інформації. Контролінг забезпечує керівництво повною, достовірною та своєчасною інформацією про всі аспекти діяльності підприємства. Завдяки цьому рішення приймаються на основі реальних даних, а не припущень чи інтуїції. Це знижує ризик помилок і підвищує якість управлінських рішень, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальні результати діяльності.
- Забезпечення досягнення стратегічних та оперативних цілей. Контролінг виконує функцію зворотного зв’язку, що дозволяє відстежувати виконання як довгострокових стратегічних планів, так і короткострокових операційних завдань. Виявлення відхилень від плану і своєчасна корекція дають змогу не лише уникати негативних наслідків, а й посилювати сильні сторони діяльності. В результаті підприємство підвищує свою здатність досягати поставлених цілей і забезпечує сталий розвиток [18].

Основні елементи контролінгу розкриті в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні елементи контролінгу [20]

Планування	Контролінг починається з визначення стратегічних та оперативних цілей підприємства, формування планів і бюджетів, які відповідають цим цілям
Моніторинг	Постійний процес збору та аналізу даних про фактичні результати діяльності підприємства (наприклад, фінансові показники, ефективність роботи, витрати), що дозволяє зрозуміти, наскільки виконання відповідає запланованому
Аналіз відхилень	Контролінг включає детальний аналіз відхилень між запланованими та фактичними результатами. Це допомагає виявити проблеми та неефективні процеси, а також визначити їхні причини
Коригування	На основі результатів моніторингу і аналізу відхилень розробляються коригувальні заходи для оптимізації діяльності підприємства, таких як корекція бюджетів, змінення стратегій або змінення процесів
Оцінка результативності	Контролінг дозволяє оцінити досягнуті результати, зокрема фінансові, операційні та інші важливі показники, щоб визначити рівень ефективності реалізації планів і стратегій
Управління ризиками	Через постійне оцінювання діяльності, контролінг допомагає виявляти потенційні ризики, що можуть вплинути на діяльність підприємства, і вчасно реагувати на них

У загальному сенсі контролінг виступає як ключовий інструмент сучасного управління підприємством, який дозволяє забезпечити ефективну координацію всіх аспектів його діяльності. Він об’єднує процеси планування, контролю, аналізу та регулювання, створюючи цілісну систему, що сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей. Контролінг допомагає підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, адаптуватися до нових викликів і зберігати конкурентоспроможність [22].

Завдяки комплексному підходу, контролінг оптимізує використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, мінімізуючи витрати і підвищуючи загальну ефективність діяльності. Він також забезпечує своєчасне виявлення проблем і ризиків, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на покращення результатів роботи.

Особливо важливо, що контролінг забезпечує прозорість і узгодженість управлінських процесів, що створює на підприємстві культуру відповідальності і сприяє підвищенню мотивації співробітників. В умовах динамічного і непередбачуваного ринкового середовища це дає можливість підприємству не лише зберігати стабільність, але й активно розвиватися, впроваджувати інновації і зміцнювати свої позиції на ринку [24].

Таким чином, контролінг виступає не просто як механізм внутрішнього контролю, а як стратегічний інструмент управління, який інтегрує різні функції і підвищує здатність підприємства до адаптації, ефективного планування та досягнення конкурентних переваг.

Контролінг є багатогранним інструментом, і його сутність може трактуватись по-різному в залежності від контексту та підходу до його застосування в управлінні підприємствами. Ось кілька основних варіантів тлумачення ролі та сутності контролінгу (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Основні варіанти тлумачення ролі та сутності контролінгу [26]

Зміст	Роль	Сутність
1. Контролінг як система моніторингу та коригування		
Контролінг часто розглядають як систему, яка дозволяє постійно моніторити діяльність підприємства, порівнювати фактичні результати з плановими і вчасно коригувати дії для досягнення поставлених цілей. В рамках цього тлумачення контролінг стає важливим інструментом для виявлення відхилень від плану і прийняття заходів для їх корекції	Забезпечує контроль за ефективністю використання ресурсів і результативністю роботи підприємства	Постійний процес моніторингу, аналізу відхилень і коригування діяльності
2. Контролінг як стратегічний інструмент управління		
З цієї точки зору контролінг є важливим інструментом для реалізації стратегії підприємства. Він дозволяє інтегрувати стратегічні та оперативні цілі з реальними результатами, надаючи зворотний зв'язок для прийняття рішень на всіх рівнях управління	Сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, дозволяючи адаптувати стратегію в разі необхідності	Стратегічне управління, яке охоплює планування, контроль і коригування з метою досягнення довгострокових цілей

Продовження таблиці 1.2

3. Контролінг як інформаційний інструмент		
Контролінг забезпечує своєчасне надання управлінської інформації, яка потрібна для ухвалення ефективних рішень. Інформація, яку надає контролінг, включає фінансові дані, прогнози, витрати, аналіз результатів і виявлення проблемних зон	Інформує керівництво про стан підприємства і надає дані для обґрунтованих управлінських рішень	Система збору, обробки і аналізу інформації для підвищення ефективності управлінських процесів
4. Контролінг як інструмент оптимізації ресурсів		
Контролінг дозволяє оптимізувати використання ресурсів підприємства, зокрема людських, фінансових і матеріальних. Це допомагає забезпечити високий рівень продуктивності при мінімальних витратах	Забезпечує ефективне управління ресурсами та максимізує їх використання	Оптимізація процесів і ресурсів для досягнення високої ефективності і мінімізації витрат
5. Контролінг як механізм управління ризиками		
Контролінг також використовується для виявленя і управління ризиками. Завдяки систематичному контролю та аналізу підприємство може прогнозувати можливі негативні ситуації та впроваджувати заходи для їх запобігання або мінімізації	Допомагає виявляти ризики і вживати заходів для їх нейтралізації	Прогнозування і управління ризиками для забезпечення стабільності підприємства
6. Контролінг як інструмент для забезпечення відповідності нормативам		
У багатьох випадках контролінг включає перевірку відповідності діяльності підприємства внутрішнім та зовнішнім нормативам, стандартам і вимогам. Це може стосуватись фінансових показників, екологічних стандартів, законодавчих вимог тощо	Забезпечує відповідність стандартам та нормативам	Моніторинг і контроль відповідності діяльності підприємства до встановлених норм
7. Контролінг як інструмент корпоративного управління		
У деяких випадках контролінг розглядається як засіб забезпечення корпоративного управління. Це включає контроль за виконанням стратегічних планів, моніторинг ефективності роботи органів управління і забезпечення прозорості діяльності підприємства	Підвищення прозорості, підзвітності та ефективності корпоративного управління	Система контролю, яка інтегрує всі рівні управління і дозволяє контролювати виконання корпоративних стратегій

Контролінг є багатогранним інструментом, який включає не тільки моніторинг і контроль, але й стратегічне управління, оптимізацію ресурсів, аналіз ризиків, а також інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень. Роль контролінгу в організації полягає в тому, щоб забезпечити ефективність і досягнення цілей підприємства через постійний процес зворотного зв'язку, коригування та оптимізації діяльності [28].

Існує кілька різних інтерпретацій дефініції терміну «контролінг» в залежності від підходу авторів та контексту, в якому застосовується цей термін (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Найпоширеніші інтерпретації дефініції терміну «контролінг» [30]

Дефініція	Автори	Інтерпретація
1. Контролінг як система управління та контролю	Капліна А.І., Герасименко Л.М.	Контролінг — це інтегрована система управління, яка забезпечує постійний моніторинг, аналіз та оцінку діяльності підприємства з метою забезпечення досягнення його стратегічних та оперативних цілей. Згідно з цією дефініцією, контролінг включає не лише контроль за виконанням планів, але й коригування управлінських рішень на основі отриманих результатів
2. Контролінг як інструмент забезпечення ефективності	Бужимська К.О., Царук І.М.	Контролінг визначається як важливий інструмент для забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства. Він охоплює весь спектр управлінських процесів, які дозволяють підприємствам досягати максимальних результатів при мінімальних витратах. Це включає не тільки фінансовий моніторинг, але й оцінку людських ресурсів, часу та матеріальних витрат
3. Контролінг як інструмент для реалізації стратегії	Коробка С.В.	Вважається, що контролінг є засобом для реалізації стратегічних планів підприємства. Він допомагає забезпечити зворотний зв'язок між стратегією і фактичними результатами, аналізує відхилення від плану і вчасно коригує управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей. Контролінг також дозволяє планувати, прогнозувати і адаптувати стратегії в умовах змінного середовища
4. Контролінг як інформаційна система	Назарова Т.Ю., Шевченко М.М., Грабович П.В.	Контролінг є системою, що надає підприємствам необхідну управлінську інформацію для прийняття рішень. Він забезпечує збір, обробку та аналіз даних, а також постійно контролює результати діяльності підприємства. Важливою складовою є використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів контролю і отримання точних та своєчасних даних

Продовження таблиці 1.3

5. Контролінг як процес прогнозування та управління ризиками	Шмідт, Грехем	Контролінг розглядається як інструмент для прогнозування майбутніх фінансових і управлінських результатів підприємства, а також для виявлення потенційних ризиків і мінімізації їх впливу на діяльність підприємства. Він допомагає ідентифікувати потенційні загрози для бізнесу і розробити стратегії для їх нейтралізації
6. Контролінг як інструмент планування та оцінки результатів	Гудман	В цій дефініції контролінг розглядається як процес, який починається з детального планування і визначення цілей, а потім включає постійне відстеження результатів для того, щоб забезпечити їх відповідність встановленим стандартам. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегію і тактику, щоб досягти за-планованих результатів
7. Контролінг як система координації та інтеграції управлінських процесів	Грановський В.О.	Контролінг є інструментом для інтеграції всіх управлінських функцій в єдину систему, що дозволяє забезпечити гармонію і синергію між різними частина-ми підприємства. Це включає взаємодію між фінансами, маркетингом, виробництвом та іншими підрозділами підприємства для досягнення загальних цілей
8. Контролінг як процес корпоративного управління	Вальтер, Меєр	В цьому контексті контролінг є засобом для забезпечення ефективного корпоративного управління. Він включає моніторинг результатів діяльності органів управління, оцінку їх ефективності та забезпечення прозорості прийнятих рішень. Контролінг також вис-тупає як засіб для виявлення і усунення корпоративних недоліків

Термін «контролінг» має різні інтерпретації, залежно від акцентів у дослідженнях та практичному застосуванні. Одні автори вважають його важливим інструментом стратегічного управління, інші — інструментом для моніторингу та оптимізації ресурсів, а треті — як систему збору і аналізу інформації для підтримки прийняття управлінських рішень. У будь-якому випадку, контролінг є невід'ємною частиною сучасного управління підприємствами, що забезпечує їх ефективність, стабільність та досягнення поставлених цілей [32].

На сучасному етапі існує дві основні наукові школи контролінгу, які мають різні підходи до його визначення та застосування в управлінні підприємствами. Ці школи різняться в акцентах на функції контролінгу та його роль у процесах управління:

1. Німецька школа контролінгу

Ця школа є однією з найвідоміших і найрозвиненіших у сфері контролінгу, оскільки концепція контролінгу була вперше запропонована в Німеччині на початку 1960-х років. Основні характеристики німецької школи контролінгу:

- Акцент на управлінському контролі і плануванні: Контролінг розглядається як система, що забезпечує комплексний моніторинг, оцінку та коригування всіх бізнес-процесів, зокрема, фінансових і операційних, щоб підтримувати стратегічні цілі підприємства [34].
- Контролінг як інструмент керування ефективністю: Основним завданням є забезпечення досягнення поставлених цілей через детальний контроль за витратами, доходами, а також за ефективним використанням ресурсів.
- Інтеграція з фінансовим управлінням: Контролінг є важливим інструментом для формування бюджету, аналізу відхилень від планових показників і забезпечення фінансової стабільності.
- Роль у стратегічному управлінні: Контролінг є важливим інструментом для реалізації стратегії, оскільки дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між стратегією і фактичними результатами діяльності підприємства.

Основні представники: С. Гертнер (S. Gertner), Г. Шмідт (H. Schmidt), Е. Вальтер (E. Walter) [36].

2. Американська школа контролінгу

Американська школа контролінгу зосереджена більше на використанні сучасних методів управлінського обліку та інформаційних технологій для забезпечення ефективності бізнес-процесів. Хоча термін «контролінг» в США не отримав такої широкої популярності, як в Німеччині, багато концепцій і методів контролінгу активно використовуються у американських компаніях. Основні характеристики цієї школи [38]:

- Акцент на інформаційно-аналітичній підтримці прийняття рішень: Контролінг є засобом для забезпечення керівництва підприємства достовірною,

точною та своєчасною інформацією, що необхідна для прийняття управлінських рішень.

- Оперативне управління і моніторинг: Тут важливими є оперативні механізми контролю та постійний моніторинг діяльності, особливо через сучасні технології (системи управління ресурсами, ERP-системи).
- Прогнозування та оцінка ризиків: Американський підхід до контролінгу акцентує увагу на прогнозуванні й управлінні ризиками, зокрема, в умовах невизначеності та швидких змін на ринку.
- Зосередженість на виробничому і технологічному контролі: Американська школа більше акцентує увагу на аспектах контролінгу, пов'язаних з оптимізацією виробничих процесів, управлінським обліком і використанням ресурсів для зниження витрат.

Основні представники: Р. С. Каплан (R. S. Kaplan), Д. Нортон (D. Norton), Г. Форд (G. Ford) [40].

Основні відмінності між школами:

1. Фокус на управлінському контролі (німецька школа) vs. інформаційно-аналітична підтримка (американська школа): Німецька школа більше фокусується на операційних та фінансових аспектах контролінгу, тоді як американська школа підкреслює важливість інформаційних технологій для підтримки управлінських рішень.

2. Інтеграція з фінансами (німецька школа): Німецька школа контролінгу розглядає фінансові показники як важливий елемент процесу контролю, тоді як в американській школі контролінг часто є більш гнучким і широко застосовується до різних управлінських функцій [42].

3. Стратегічний акцент (німецька школа) vs. оперативний акцент (американська школа): Німецька школа акцентує на стратегічному управлінні, в той час як американська школа більше зосереджена на оперативному моніторингу та управлінні ризиками.

Обидві школи контролінгу — німецька та американська — мають свої унікальні підходи до управління, але обидві є важливими для розуміння та

застосування контролінгу в сучасному бізнесі. Вибір між ними залежить від специфіки підприємства, культурних особливостей, а також стратегічних цілей організації.

Аналіз наукових джерел справді вказує на відсутність універсального визначення сутності контролінгу. Це можна пояснити кількома факторами, серед яких: різноманіття підходів до управління, специфіка діяльності різних організацій та різні трактування контролінгу залежно від національних та культурних особливостей. Контролінг є міждисциплінарною концепцією, що поєднує елементи фінансового обліку, стратегічного управління, планування, контролю та аналітики, що також сприяє різноманітності в його трактуванні [44].

Основні причини відсутності універсального визначення сутності контролінгу розкриті в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні причини відсутності
універсального визначення сутності контролінгу [46]

Міждисциплінарність	Контролінг охоплює різні аспекти діяльності підприємства, зокрема фінанси, стратегію, операційну діяльність і аналіз ризиків. Це дозволяє трактувати його через різні призми: як систему фінансового контролю, як інструмент стратегічного управління або як механізм аналізу та оптимізації ресурсів
Різні наукові школи та підходи	Як зазначалося раніше, існують різні школи контролінгу (наприклад, німецька та американська), що мають свої особливості та акценти. Наприклад, німецька школа більше орієнтується на інтеграцію контролінгу з фінансовим управлінням і стратегічним плануванням, тоді як американська школа більше зосереджується на використанні інформаційних технологій і операційному контролі. Ці різниці призводять до варіативності у визначеннях і трактуваннях контролінгу
Індивідуальні особливості підприємств	Кожне підприємство має свою специфіку, бізнес-моделі, структуру і управлінські процеси. Визначення сутності контролінгу може змінюватися в залежності від того, чи йдеться про мале, середнє чи велике підприємство, чи це виробниче, торгове чи сервісне підприємство. Тому неможливо створити єдине універсальне визначення, яке б охоплювало всі ці різноманітні аспекти

Продовження таблиці 1.4

Еволюція концепції	Контролінг як концепція постійно розвивається в умовах змінюваних економічних та технологічних реалій. Нові методи управління, інформаційні технології та підходи до стратегічного управління змінюють суть контролінгу, додаючи нові елементи до його визначення. Це також сприяє відсутності універсальності у визначеннях
Відмінності в трактуванні функцій	На різних етапах розвитку контролінг може зосереджуватися на різних функціях. Наприклад, на ранніх етапах розвитку він міг бути більше орієнтований на фінансовий контроль і моніторинг витрат, тоді як сьогоднішні підходи до контролінгу включають управління ризиками, стратегічне планування та інноваційні технології

Ось кілька типових трактувань сутності контролінгу, з яких можна зробити висновок про його багатогранність [48]:

1. Контролінг як управлінський інструмент: Це трактування ставить акцент на тому, що контролінг — це система управління, яка дозволяє здійснювати моніторинг та коригування діяльності підприємства. Він забезпечує зворотний зв'язок між планами та фактичними результатами.

2. Контролінг як інформаційна система: У цьому випадку контролінг розглядається як система збору, обробки та аналізу даних, що надає керівництву підприємства необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень.

3. Контролінг як стратегічне управління: Тут акцент робиться на тому, що контролінг є інструментом реалізації стратегічних планів підприємства, сприяє досягненню довгострокових цілей через аналіз відхилень від запланованих результатів і коригування планів.

4. Контролінг як фінансовий контроль: Відповідно до цього підходу, контролінг є функцією управлінського обліку, яка включає в себе контроль за фінансовими ресурсами підприємства, а також аналіз і планування витрат і доходів.

5. Контролінг як механізм забезпечення ефективності: Тут контролінг розглядається як інструмент, що сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства через моніторинг і аналіз результатів діяльності [50].

Відсутність універсального визначення сутності контролінгу можна пояснити його багатофункціональністю та різноманіттям підходів до його

застосування в різних типах організацій. Кожен підхід до контролінгу має своє обґрунтування та підкріплений конкретними практиками в управлінні. Сутність контролінгу варіюється в залежності від наукової школи, сфери застосування та етапу розвитку концепції, що робить неможливим створення єдиного визначення, яке б задовольняло всі умови та контексти.

Ключовою рисою контролінгу є забезпечення ефективності управлінських процесів через систематичний моніторинг, аналіз та коригування діяльності підприємства. Контролінг сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства, забезпечуючи зворотний зв'язок між планованими та фактичними результатами діяльності.

Ця риса включає в себе кілька основних аспектів [1]:

1. Моніторинг та аналіз: Контролінг здійснює постійний контроль за фінансовими, виробничими, організаційними та іншими аспектами діяльності підприємства. Він здійснює порівняння фактичних результатів із запланованими, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення.

2. Коригування управлінських рішень: Якщо аналіз виявляє значні відхилення від плану, контролінг допомагає вчасно вжити заходів для коригування стратегії або операційних планів з метою досягнення поставлених цілей.

3. Прогнозування та планування: Контролінг сприяє не тільки аналізу поточної ситуації, але й прогнозуванню майбутніх результатів, що дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення на основі точних даних [3].

4. Забезпечення ефективного використання ресурсів: За допомогою контролінгу підприємство може оптимізувати використання своїх ресурсів (фінансових, людських, матеріальних), що сприяє підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності.

Отже, контролінг є важливим інструментом для досягнення стійкого розвитку та ефективного функціонування організації в умовах змінного середовища.

Функції та завдання контролінгу є основними складовими його діяльності, що дозволяють забезпечити ефективність управлінських процесів на підприємстві. Контролінг охоплює широкий спектр завдань, які сприяють досягненню стратегічних та оперативних цілей організації. Основні функції та завдання контролінгу можна поділити на кілька основних груп [5].

В таблиці 1.5 розкриті основні функції контролінгу.

Таблиця 1.5

Основні функції контролінгу [7]

Функція контролінгу	Суть функції контролінгу
Планування	Контролінг здійснює допомогу в плануванні на всіх рівнях підприємства, починаючи від стратегічного плану до щоденних операційних завдань. Це включає розробку фінансових, виробничих, маркетингових та інших планів, що сприяють досягненню цілей компанії
Моніторинг і контроль:	Основна функція контролінгу — це постійний моніторинг виконання запланованих завдань та стандартів. Включає регулярне відстеження результатів діяльності підприємства та порівняння фактичних показників з плановими
Аналіз і оцінка результатів	Контролінг здійснює аналіз результатів діяльності підприємства на основі фінансових, операційних та інших показників. Ця функція дозволяє виявити відхилення від плану та зрозуміти причини таких відхилень
Коригування і прийняття рішень	Коли виявляються відхилення від запланованих показників, контролінг надає рекомендації щодо коригування управлінських рішень або коригування планів для досягнення поставлених цілей
Прогнозування	Контролінг також включає в себе функцію прогнозування майбутніх результатів на основі поточних даних і тенденцій. Це дозволяє підприємству підготуватися до майбутніх змін в ринку, виробництві чи фінансах
Інформаційне забезпечення	Контролінг забезпечує управлінський персонал необхідною інформацією для прийняття рішень. Це включає як зовнішню, так і внутрішню інформацію про різні аспекти діяльності підприємства

Основні завдання контролінгу [9]:

- Забезпечення виконання планів і досягнення цілей: завдання контролінгу — це сприяти реалізації стратегічних і оперативних планів підприємства через систематичний контроль і моніторинг виконання планів.

- Виявлення відхилень від плану: важливе завдання контролінгу — це своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Це включає як позитивні, так і негативні відхилення, що допомагає визначити ділянки, які потребують уваги.
- Забезпечення ефективного використання ресурсів: контролінг має на меті оптимізувати використання ресурсів підприємства — фінансових, людських, матеріальних — з метою досягнення максимальної ефективності.
- Аналіз і оцінка фінансового стану: завдання контролінгу — це аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, оцінка його платоспроможності, ліквідності, рентабельності та інших ключових фінансових показників.
- Прогнозування майбутніх результатів: одним із завдань контролінгу є прогнозування фінансових, виробничих та інших результатів на основі поточних і минулих даних. Це дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку [11].
- Управління ризиками: контролінг відповідає за виявлення, оцінку та управління ризиками, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це включає розробку стратегій мінімізації ризиків і запобігання можливим втратам.
- Аналіз причин відхилень та пошук рішень: контролінг здійснює глибокий аналіз причин відхилень від планових показників і розробляє рекомендації щодо коригування планів, процесів чи ресурсів для забезпечення досягнення цілей.
- Забезпечення зворотного зв'язку з управлінським персоналом: контролінг надає інформацію керівництву про результати діяльності підприємства, що дозволяє здійснювати своєчасні коригування і адаптацію до змін [13].

Контролінг є складною і багатогранною функцією управління, яка включає в себе як стратегічне, так і операційне планування, аналіз, моніторинг і коригування діяльності підприємства. Виконання цих функцій та завдань

дозволяє підприємству досягати поставлених цілей, ефективно використовувати ресурси і адаптуватися до змінюваного середовища [15].

Контролінг як управлінська функція має низку принципів, які є основою для ефективного виконання його функцій. Кожен принцип сприяє досягненню цілей підприємства, забезпечує прозорість і ефективність управлінських процесів. Ось основні принципи контролінгу та їх роль у системі управління підприємством (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Основні принципи контролінгу
та їх роль у системі управління підприємством [17]

Принцип	Суть принципу	Роль в системі управління
Принцип системності	Контролінг має бути частиною загальної управлінської системи підприємства. Він не може функціонувати ізольовано, а має бути інтегрований з іншими функціями управління - фінансовим управлінням, маркетингом, операційним управлінням	Цей принцип забезпечує, що контролінг взаємодіє з усіма іншими управлінськими функціями підприємства, що дозволяє організації отримувати цілісну картину її діяльності. Це також допомагає досягати узгодженості між стратегічними і операційними цілями, оскільки контролінг забезпечує зворотний зв'язок між результатами діяльності та планами
Принцип інформаційної підтримки управлінських рішень	Контролінг має на меті надання керівництву підприємства точної, своєчасної і детальної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень	Цей принцип визначає, що контролінг забезпечує організацію потрібними даними для прийняття рішень на всіх рівнях управління - від стратегічного до оперативного. Він включає як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації, що дозволяє приймати рішення на основі реальних фактів, а не припущень
Принцип планування та прогнозування	Контролінг повинен не лише моніторити та оцінювати виконання планів, але й допомагати у їх розробці, а також у прогнозуванні майбутніх результатів діяльності підприємства	Цей принцип сприяє стратегічному управлінню та дозволяє підприємству готуватися до змін на ринку, передбачати можливі ризики та тенденції. Завдяки цьому принципу підприємство може не лише реагувати на поточні зміни, але й активно формувати своє майбутнє, забезпечуючи стійкий розвиток

Продовження таблиці 1.6

Принцип відхилень та коригувальних дій	Контролінг має визначати відхилення від запланованих показників і рекомендувати відповідні коригувальні дії для досягнення цілей	Цей принцип дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від плану (як позитивні, так і негативні). Якщо відбуваються відхилення, контролінг дає можливість вчасно коригувати стратегію, операційні плани або бюджет, щоб підприємство могло повернутися до запланованих показників. Цей принцип є ключовим для підтримки фінансової та операційної стабільності
Принцип оперативності	Важливою рисою контролінгу є швидкість реагування на зміну ситуації. Збір і аналіз інформації мають бу-ти своєчасними, щоб підтримувати ефективне управління	Цей принцип дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін на ринку або в організації, а також приймати миттєві коригувальні дії в умовах нестабільності чи невизначеності. Важливою частиною цього принципу є застосування сучасних інформаційних технологій, що дають змогу миттєво отримувати і обробляти дані
Принцип економічності	Контролінг має сприяти раціональному використанню ресурсів підприємства, забезпечуючи оптимальне співвідношення витрат та результатів	Цей принцип сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та дозволяє підприємству досягати більшої вигоди при мінімальних витратах. Він дозволяє знижу-вати зайві витрати, оптимізувати виробничі процеси та зменшувати витрати
Принцип самоконтролю	Керівники різних рівнів управління повинні самостійно стежити за виконанням завдань і результатами, при цьому контролінг має лише надавати інструменти і методи для здійснення такого контролю	Цей принцип дозволяє зменшити залежність від зовнішнього контролю та підвищує відповідальність кожного управлінця за виконання своїх функцій. Завдяки цьому забезпечується більш ефективний процес контролю на всіх рівнях, оскільки кожен керівник самостійно стежить за результатами діяльності у своїй сфері
Принцип адаптивності	Контролінг повинен бути гнучким і здатним адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Цей принцип є важливим у умовах змінного бізнес-середовища. Він дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в економічній ситуації, на ринку, у законодавстві та в інших зовнішніх факторах. Гнучкість контролінгу дає змогу адаптувати стратегію управління, щоб зберігати конкурентні переваги

Принципи контролінгу формують основу ефективної управлінської практики, адже вони забезпечують системність, оперативність, адаптивність і точність в оцінці та коригуванні діяльності підприємства. Кожен з цих принципів має важливу роль у підтримці стабільності і розвитку організації,

надаючи підприємству можливість досягати поставлених цілей за допомогою комплексного управлінського контролю. Впровадження цих принципів у систему управління підприємством дозволяє оптимізувати ресурси, зменшувати ризики та підвищувати ефективність діяльності [19].

Узагальнюючи розгляд сутності та принципів контролінгу, можна зробити висновок, що контролінг виступає сучасною концепцією управління, яка забезпечує інтеграцію планування, контролю та інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень. Його головна мета — досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства шляхом своєчасного виявлення відхилень, оцінки ризиків і координації дій усіх підрозділів.

Основними принципами контролінгу є орієнтація на досягнення результатів, системність, безперервність процесів планування і контролю, своєчасність інформації, прозорість управлінських дій, а також економічна обґрунтованість прийнятих рішень. Дотримання цих принципів дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [21].

Таким чином, контролінг є невід’ємною частиною сучасної системи управління підприємством, яка сприяє формуванню цілісної управлінської стратегії та ефективному використанню ресурсів.

1.2. Методичні положення і сучасні приклади забезпечення ефективності процесів управління на основі контролінгу

Контролінг є комплексною інтегрованою системою управління, яка спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства шляхом узгодження всіх управлінських процесів — від стратегічного планування до оперативного контролю. Його основна мета полягає у підтримці керівництва підприємства у прийнятті обґрунтованих рішень, що сприяють

досягненню стратегічних і тактичних цілей. Концепція контролінгу охоплює широкий спектр функцій, серед яких планування, моніторинг, аналіз відхилень, фінансовий та управлінський облік, інформаційне забезпечення менеджменту, а також координація діяльності окремих підрозділів. Контролінг виступає своєрідним зв'язковим елементом між різними рівнями управління, поєднуючи класичні інструменти фінансового аналізу з сучасними методами стратегічного менеджменту, що дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, оперативно реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [23].

- Контролінг забезпечує безперервне управлінське спостереження за діяльністю підприємства, виконуючи функцію внутрішньої координуючої та аналітичної системи, що сприяє підвищенню ефективності управління. Зокрема, це досягається через:

- Узгодження цілей і завдань різних підрозділів — контролінг сприяє єдності стратегічного бачення та оперативних дій усіх структурних одиниць підприємства. Це дозволяє уникати конфліктів інтересів між підрозділами, забезпечує взаємну підтримку у досягненні спільних цілей і сприяє формуванню цілісної корпоративної стратегії.

- Виявлення відхилень фактичних показників від запланованих — завдяки постійному моніторингу ключових показників діяльності підприємства контролінг своєчасно фіксує відхилення, аналізує їх причини та масштаби. Це дає змогу оперативно реагувати на зміни, запобігати негативним тенденціям та вживати коригувальних заходів [25].

- Формування обґрунтованих управлінських рішень — контролінг надає керівництву достовірну, актуальну та комплексну інформацію, необхідну для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Він поєднує аналітичні інструменти з системою підтримки прийняття рішень, що підвищує якість управління та знижує ризики.

- Оптимізацію використання ресурсів — шляхом аналізу витрат, рентабельності, ефективності процесів і використання внутрішнього

потенціалу підприємства контролінг сприяє більш раціональному розподілу та використанню матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Це дозволяє мінімізувати втрати, знижувати витрати та підвищувати загальну продуктивність діяльності підприємства [27].

Таким чином, контролінг є важливим елементом сучасної системи управління, що забезпечує прозорість процесів, підвищує керованість підприємства та сприяє досягненню сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Головне завдання контролінгу полягає у створенні надійного інформаційного підґрунтя для ефективного управління підприємством, що забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей із максимальною ефективністю та мінімальними витратами ресурсів. Контролінг виступає як ключовий елемент системи управління, що поєднує в собі збір, обробку, аналіз і подання релевантної інформації для керівників різного рівня. Його функція не обмежується лише контролем — він активно впливає на процеси планування, координації, прийняття рішень і оцінювання результатів діяльності [29].

Завдяки використанню сучасних методів аналізу, прогнозування та моделювання, контролінг дозволяє виявляти внутрішні резерви ефективності, визначати вузькі місця в організаційних процесах та забезпечувати зворотний зв’язок, необхідний для оперативного реагування на зміни. Це, у свою чергу, сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів та зниженню рівня ризиків. Таким чином, контролінг формує інформаційну основу для досягнення результатів, орієнтованих на стійке зростання та конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища [31].

Контролінг виконує низку ключових функцій, які є основою ефективного управління підприємством і сприяють досягненню його стратегічних і тактичних цілей. Ці функції тісно взаємопов’язані та формують єдину систему управлінської підтримки, що охоплює всі етапи управлінського циклу:

- Планування — одна з базових функцій контролінгу, яка передбачає активну участь у розробці як стратегічних, так і поточних планів, програм розвитку та фінансових бюджетів. Завдяки контролінгу забезпечується обґрунтоване прогнозування майбутніх показників діяльності, що дозволяє підприємству завчасно формулювати цілі, оцінювати можливі ризики та визначати шляхи їхнього уникнення.
- Контроль — полягає в постійному оцінюванні фактичних результатів діяльності підприємства, порівнянні їх із запланованими показниками та виявленні відхилень. Контроль дозволяє вчасно виявляти проблеми, порушення, неефективність або перевитрати, що є основою для прийняття коригувальних управлінських рішень [33].
- Аналіз — забезпечує глибоке дослідження причин виявлених відхилень, а також аналіз витрат, рентабельності, прибутковості окремих напрямів діяльності та ефективності використання ресурсів. Ця функція дозволяє не лише фіксувати відхилення, а й розуміти їх природу, що є важливим для довгострокового вдосконалення внутрішніх процесів.
- Інформаційне забезпечення — включає систематичне збирання, обробку, аналіз і подання достовірної та своєчасної інформації для керівництва. Контролінг формує єдину інформаційну базу для підтримки прийняття рішень на всіх рівнях управління, що сприяє прозорості управлінських процесів та підвищенню їхньої обґрунтованості [35].
- Координація — передбачає узгодження дій і цілей між різними структурними підрозділами підприємства. Контролінг забезпечує цілісність управлінської системи, сприяє уникненню дублювання функцій, протиріч і неузгодженостей, формуючи єдиний вектор розвитку організації.

Таким чином, завдяки реалізації зазначених функцій контролінг виступає як багатогранний управлінський інструмент, що забезпечує стабільність, ефективність та адаптивність підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища [37].

Система контролінгу ґрунтується на низці основоположних принципів, які визначають її ефективність, цілісність і здатність підтримувати управлінські рішення в умовах динамічного бізнес-середовища. Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити якісне функціонування контролінгу як інструменту стратегічного та оперативного управління:

Системність — передбачає розгляд підприємства як єдиного організму, в якому всі управлінські процеси, підрозділи та ресурси перебувають у взаємозв'язку. Контролінг інтегрує ці елементи в єдину інформаційну та аналітичну систему, що дозволяє комплексно оцінювати ситуацію на підприємстві та приймати узгоджені управлінські рішення [39].

Орієнтація на результат — означає фокусування всієї системи контролінгу на досягненні конкретних цілей підприємства. Уся діяльність, пов'язана з плануванням, контролем, аналізом і координацією, спрямована на забезпечення запланованих фінансових, виробничих, стратегічних і якісних показників.

Гнучкість — забезпечує здатність системи контролінгу адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (економіка, ринок, конкуренція, законодавство) і внутрішніх умовах підприємства (структура, ресурси, стратегія). Така адаптивність дає змогу швидко переглядати плани, методи аналізу та підходи до управління відповідно до нових викликів [41].

Безперервність — означає постійний характер контролінгової діяльності, яка не обмежується одноразовими перевірками або аналітичними звітами. Контролінг функціонує як безперервний процес моніторингу, аналізу та вдосконалення управлінських рішень, що дозволяє підтримувати стабільність і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Прозорість — передбачає надання зрозумілої, структурованої та доступної інформації про всі ключові процеси та показники діяльності. Прозорість є основою довіри до внутрішніх звітів, полегшує контроль з боку керівництва та сприяє підвищенню відповідальності працівників [43].

Економічність — означає, що витрати на впровадження та функціонування контролінгової системи повинні бути виправданими результатами, які вона забезпечує. Контролінг має забезпечувати приріст ефективності управління, рентабельності та продуктивності, перевищуючи витрати на його реалізацію.

У сукупності ці принципи формують надійну методологічну основу для побудови результативної системи контролінгу, яка сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства [45].

Контролінг не обмежується лише збиранням та подачею числових показників — його головна цінність полягає у трансформації великого обсягу даних у цілісну, аналітично опрацьовану інформацію, яка є основою для прийняття обґрунтованих стратегічних і оперативних управлінських рішень. Завдяки цьому контролінг виконує роль інструменту управлінського прогнозування, планування, аналізу та контролю, що на практиці дає змогу підприємству досягати низки важливих результатів:

- Знижувати витрати — через постійний моніторинг витрат, аналіз ефективності процесів і виявлення нераціонального використання ресурсів контролінг дозволяє оптимізувати витрати на всіх рівнях управління. Це досягається завдяки виявленню прихованих витрат, зниженню непродуктивних витрат і впровадженню бюджетного контролю [47].
- Підвищувати рентабельність — шляхом аналізу фінансових і операційних показників контролінг допомагає виявити найбільш прибуткові напрями діяльності, продукцію або послуги, що потребують вдосконалення, а також потенційні резерви прибутку. Це забезпечує ухвалення рішень, спрямованих на зростання прибутковості бізнесу в цілому.
- Забезпечувати гнучке реагування на зміни — у сучасному динамічному середовищі підприємство повинно бути готовим до швидкої адаптації. Контролінг, забезпечуючи своєчасну і точну аналітичну інформацію,

дає змогу оперативно коригувати плани, бюджети та управлінські дії у відповідь на зміни в ринку, законодавстві або внутрішніх умовах діяльності.

- Посилювати конкурентні переваги — завдяки глибокому аналізу ринку, внутрішнього середовища, витрат, споживачів та конкурентів контролінг сприяє формуванню стратегічних переваг. Це дозволяє підприємству не лише зберігати стійкість у конкурентному середовищі, а й виводити нові продукти, підвищувати якість обслуговування та розширювати частку ринку [49].

Таким чином, контролінг є не просто інструментом обліку й звітності, а потужним механізмом підвищення ефективності управління, який інтегрується в усі бізнес-процеси підприємства, формуючи основу для сталого зростання та довгострокового успіху.

Методичні інструменти контролінгу — це сукупність методів, засобів і процедур, які забезпечують реалізацію його функцій: планування, контроль, аналіз, координація та інформаційне забезпечення. Їх правильне застосування дозволяє забезпечити ефективне управління ресурсами підприємства та досягнення поставлених цілей [2].

Бюджетування — один з базових інструментів контролінгу, який передбачає планування доходів і витрат підприємства на визначений період.

Ключові етапи процесу:

- складання операційних бюджетів (виробництво, збут, закупівлі);
- формування зведеного бюджету підприємства;
- контроль виконання бюджетів;
- аналіз відхилень [4].

Бюджетування дозволяє встановлювати фінансові орієнтири, дисциплінувати витрати та забезпечувати координацію між підрозділами.

Система ключових показників ефективності (KPI)

KPI — це кількісні індикатори, які відображають рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Приклади KPI [6]:

- фінансові (рентабельність, оборотність активів, прибуток);

- виробничі (обсяг продукції, відсоток браку);
- маркетингові (частка ринку, кількість нових клієнтів).

Контролінг використовує KPI для оцінки діяльності як підприємства в цілому, так і окремих підрозділів або працівників.

Центри відповідальності — структурні одиниці підприємства, відповідальні за конкретні показники [8]:

- центр витрат — відповідає за використання ресурсів;
- центр доходів — формує дохід;
- центр прибутку — відповідає за співвідношення доходів і витрат;
- центр інвестицій — керує капіталовкладеннями та забезпечує рентабельність активів.

Контролінг допомагає координувати роботу центрів відповідальності та аналізувати їхню результативність [10].

Аналіз відхилень як інструмент дозволяє виявити та оцінити відхилення фактичних показників від запланованих, визначити причини таких відхилень і сформувати відповідні управлінські дії.

Типові види відхилень: за доходами/витратами; за обсягами виробництва; за структурою витрат.

Контролінг активно використовує методи фінансового аналізу, зокрема:

- Cash Flow-аналіз (аналіз грошових потоків);
- Break-even analysis (точка беззбитковості);
- ABC/XYZ-аналіз (класифікація продукції/ресурсів за цінністю та стабільністю попиту);
- SWOT-аналіз (оцінка сильних/слабких сторін і загроз/можливостей для планування стратегії) [12].

Інформаційні технології у контролінгу

Сучасний контролінг значною мірою спирається на IT-рішення:

- ERP-системи (наприклад, SAP, 1С:Підприємство, Microsoft Dynamics);
- BI-системи (Power BI, Tableau);

- автоматизовані системи бюджетування та планування.

Ці інструменти дозволяють зібрати, обробити та візуалізувати велику кількість даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [14].

В таблиці 1.7 подано порівняльну характеристику основних інструментів контролінгу.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика основних інструментів контролінгу [16]

Інструмент	Суть	Ціль застосування	Приклад використання
Бюджетування	Планування доходів і витрат за підрозділами і періодами	Контроль ресурсів, фінансова дисципліна	Встановлення лімітів витрат для відділів компанії
KPI (ключові показники)	Кількісні метрики ефективності за напрямами діяльності	Мотивація, оцінка результатів	Вимірювання рентабельності продажів у торговому підрозділі
Центри відповідальності	Поділ підприємства на ділянки з окремими зонами контролю	Розподіл відповідальності, делегування повноважень	Центр витрат — виробничий цех; центр прибутку — регіональний офіс
Аналіз відхилень	Порівняння фактичних даних з плановими	Виявлення причин неефективності	Виявлення перевищення витрат на закупівлі сировини
Cash Flow-аналіз	Аналіз грошових потоків	Управління ліквідністю та фінансовою стабільністю	Планування виплат за кредитами з урахуванням надходжень від клієнтів
Break-even analysis	Визначення точки беззбитковості	Оцінка мінімального обсягу реалізації для прибутковості	Розрахунок необхідного обсягу продажу для покриття постійних витрат
ABC/XYZ-аналіз	Класифікація елементів за важливістю /стабільністю	Оптимізація складу, закупівель, управління запасами	Визначення пріоритетної продукції для зберігання на складі
ERP / BI-системи	Автоматизація управління та аналітики	Підвищення швидкості й точності управлінських рішень	Використання Power BI для візуалізації звітів про прибутковість

У сучасних умовах зростання конкуренції, нестабільності економіки та динамічних змін ринку контролінг стає невід'ємною складовою системи управління як у великих корпораціях, так і в середньому бізнесі. Його впровадження забезпечує ефективну координацію бізнес-процесів, підвищення прозорості фінансів та стратегічну орієнтацію підприємства.

Багато провідних компаній світу зробили контролінг основним елементом своєї системи управління [18]:

- Siemens AG: створено розгалужену мережу контролерів у всіх підрозділах; використовується система SAP для обліку й аналізу.
- Nestlé: впроваджено систему контролінгу на основі KPI, бюджетування та стратегічного планування; акцент на центрах відповідальності.
- Bosch: практикує децентралізований контролінг із гнучкими звітними моделями та електронними інструментами (BI-системи).

Ці приклади свідчать про стратегічний підхід до контролінгу як до драйвера ефективного управління.

В українських реаліях контрольні функції часто залишаються формальними, однак багато компаній починають активно впроваджувати контролінг, особливо в умовах адаптації до стандартів ЄС та цифровізації [20].

Наприклад:

- «Метінвест» (гірничо-металургійний холдинг) — використовує систему центрів прибутку та інтегровану ERP-платформу для управління фінансовими потоками.
- «Нова пошта» — застосовує KPI-контролінг, аналіз ефективності операцій, централізоване планування та оцінку продуктивності співробітників.

Впровадження контролінгу дозволяє досягти таких ефектів: зниження витрат і оптимізація ресурсів; зростання прибутковості; покращення якості управлінських рішень; зниження рівня фінансових ризиків; посилення відповідальності та прозорості діяльності підрозділів; підвищення гнучкості в умовах ринкових змін [22].

Водночас впровадження контролінгу в Україні супроводжується низкою проблем: відсутність кваліфікованих фахівців; недостатній рівень автоматизації; опір з боку персоналу; обмежене розуміння контролінгу як комплексної управлінської функції.

Оцінка ефективності контролінгу є важливим етапом управління підприємством, оскільки дозволяє визначити, наскільки впроваджена система контролінгу сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства, забезпечує економічну вигоду та якість управлінських рішень [24].

Основні критерії ефективності контролінгу показані в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Основні критерії ефективності контролінгу [5]

Критерій	Зміст
Фінансові результати	Зростання прибутку, зниження витрат, покращення ліквідності
Точність планування	Зменшення відхилень між плановими і фактичними показниками
Швидкість прийняття рішень	Зменшення часу на підготовку управлінських рішень
Якість інформації	Доступність, своєчасність, повнота та обґрунтованість аналітичних даних
Мотивація персоналу	Впровадження KPI, підвищення відповідальності за результати діяльності

Для комплексної оцінки ефективності контролінгу на підприємстві застосовується низка методів, які дозволяють аналізувати як кількісні, так і якісні аспекти його функціонування. Завдяки цьому можна не лише визначити рівень результативності контролінгової системи, а й виявити шляхи її подальшого вдосконалення. Основними методами оцінювання є [26]:

Порівняльний аналіз «до» та «після» впровадження контролінгу — цей метод передбачає зіставлення ключових фінансових (прибуток, витрати, рентабельність, ліквідність тощо) та нефінансових (ефективність комунікації, швидкість прийняття рішень, рівень помилок) показників підприємства до

моменту впровадження контролінгу та після певного періоду його функціонування. Такий аналіз дозволяє оцінити безпосередній вплив контролінгу на покращення загальної результативності бізнесу.

SWOT-аналіз системи контролінгу — дає змогу комплексно оцінити внутрішні переваги (Strengths) і недоліки (Weaknesses) контролінгової системи, а також зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats), що можуть впливати на її подальший розвиток. SWOT-аналіз сприяє стратегічному перегляду підходів до управління та вдосконаленню функціональних елементів контролінгу [28].

Опитування менеджерів і персоналу — якісний метод оцінки, що дозволяє зібрати зворотний зв'язок від ключових користувачів контролінгової системи. За допомогою анкетування або інтерв'ювання виявляється, наскільки система є зрозумілою, зручною, корисною для прийняття рішень та як вона впливає на ефективність щоденної роботи. Це допомагає виявити «вузькі місця» з точки зору користувачів і адаптувати систему до реальних потреб.

Оцінка досягнення цілей підприємства за допомогою KPI (ключових показників ефективності) — контролінг безпосередньо пов'язаний із досягненням цілей підприємства, тому ефективність його роботи може оцінюватися через рівень виконання стратегічних і тактичних KPI (наприклад, зростання доходів, зниження витрат, поліпшення обіговості активів, підвищення задоволеності клієнтів тощо). Якщо після впровадження контролінгу спостерігається покращення показників, це свідчить про його результативність [30].

Аудит контролінгової функції — системна перевірка організації, функціонування та відповідності контролінгу внутрішнім і зовнішнім стандартам управління. Аудит дозволяє оцінити якість процесів планування, контролю, аналізу та інформаційного забезпечення, а також дотримання принципів прозорості, ефективності та економічності. Його результати допомагають визначити напрями оптимізації контролінгових процедур.

У сукупності ці методи формують комплексну систему оцінювання ефективності контролінгу, яка дозволяє не лише виявити його вплив на діяльність підприємства, а й забезпечити безперервне вдосконалення цієї управлінської функції [32].

Результатом впровадження ефективної системи контролінгу є: поліпшення стратегічного планування та прогнозування, більш чіткий розподіл відповідальності між підрозділами, підвищення фінансової стабільності підприємства, покращення дисципліни використання ресурсів, підвищення довіри інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін.

Таким чином, у даному розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні засади контролінгу як сучасного інструменту системи управління підприємством. Проаналізовано сутність контролінгу, його основні завдання, функції та принципи, які визначають його роль у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства [34].

Контролінг виступає інтеграційною ланкою між стратегічним і оперативним управлінням, забезпечуючи інформаційну прозорість, своєчасне виявлення відхилень, а також ефективну координацію дій усіх підрозділів.

Особлива увага приділена методичним аспектам реалізації контролінгу, серед яких ключову роль відіграють бюджетування, система ключових показників ефективності (KPI), аналіз відхилень, функціонування центрів відповідальності, а також застосування сучасних інформаційних технологій (ERP-, BI-систем).

Окреслено сучасні практики впровадження контролінгу як у провідних міжнародних компаніях, так і в українських підприємствах, що підтверджує зростаючу роль цього інструменту в умовах цифровізації та підвищення конкурентного тиску. Проведено огляд підходів до оцінки ефективності контролінгу, які дозволяють оцінити вплив цієї системи на загальні результати діяльності підприємства [36].

Отже, контролінг є не лише засобом контролю, а й повноцінним інструментом управління, що забезпечує обґрунтоване прийняття рішень та підвищення економічної ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «МЕТАЛЕВІ СИСТЕМИ УКРАЇНИ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Металеві системи України»

ТОВ «Металеві системи України» — це сучасне виробничо-торговельне підприємство, що спеціалізується на виготовленні, реалізації та монтажі металевих конструкцій різного призначення. Компанія працює на ринку України з 2022 року, має стабільну ділову репутацію та партнерські зв'язки з будівельними організаціями, архітектурними бюро і промисловими компаніями [38].

Основна інформація про компанію ТОВ «Металеві системи України» подана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Реєстраційні дані про компанію ТОВ «Металеві системи України» [40]

Тип даних	Інформація
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	44724442
Місцезнаходження	Київська обл., Білоцерківський р-н, місто Біла Церква, вул.Героїв Маріуполя, 3
Дата запису про державну реєстрацію	29.07.2022
Розмір статутного капіталу	3 000 000,00 грн.
Керівник- директор	ПШЕНИЧНИЙ ІВАН ВОЛОДИМИРОВИЧ
Основний вид економічної діяльності	25.12 Виробництво металевих дверей і вікон
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТ

Основні види діяльності підприємства охоплюють повний цикл виготовлення та реалізації металевих конструкцій і супутніх елементів, що забезпечує комплексне обслуговування клієнтів від проектування до монтажу. Завдяки цьому підприємство виступає як надійний партнер у сфері будівництва,

виробництва та постачання металопродукції. Основними напрямами діяльності є [42]:

Проєктування та виробництво металевих конструкцій — підприємство здійснює інженерне проєктування та виготовлення конструкцій різного ступеня складності, зокрема ангарів, навісів, металевих каркасів і складських приміщень. Виробництво відбувається з урахуванням сучасних технологій, нормативів та індивідуальних вимог замовника, що забезпечує високу якість і надійність готової продукції.

Виготовлення профільованого листа, ферм, балок, огороджувальних елементів — підприємство спеціалізується на виробництві конструктивних елементів, які є основою для зведення будівель та споруд. Профнастил, ферми, балки та інші металеві елементи виготовляються з якісної сировини з дотриманням точності розмірів, що сприяє швидкому монтажу та довговічності конструкцій [44].

Монтаж металевих конструкцій на об’єктах замовника — крім виготовлення, підприємство здійснює професійне встановлення готових конструкцій безпосередньо на будівельному майданчику. Монтажні бригади мають досвід роботи з об’єктами різної складності та виконують роботи у встановлені терміни, що підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Постачання комплектуючих для фасадів та дахів із металу — ще одним важливим напрямом діяльності є реалізація металевих елементів, які використовуються для облицювання фасадів і покриття дахів. Це можуть бути водостічні системи, кутові елементи, кріплення, профілі та інші деталі, що забезпечують завершеність та функціональність будівель [46].

Усі види діяльності підприємства доповнюють один одного, створюючи синергію виробничого циклу та дозволяючи пропонувати клієнтам повний спектр послуг — від інженерної розробки до здачі об’єкта «під ключ». Такий підхід сприяє підвищенню ефективності роботи, задоволеності замовників та сталому розвитку підприємства.

Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до Статуту та чинного законодавства України.

Структура управління підприємством побудована за функціональним принципом і включає такі основні підрозділи [48]:

Адміністративно-управлінський персонал. Адміністративно-управлінський персонал ТОВ «Металеві системи України» не лише координує роботу підприємства, а й активно впроваджує сучасні управлінські підходи для підвищення ефективності виробництва металевих конструкцій. Зокрема, керівництво контролює реалізацію стратегічних проектів з розширення виробничих потужностей та освоєння нових ринків, а також підтримує культуру безпеки праці, що є критично важливим у металургії. Адміністрація також займається розвитком кадрового потенціалу, організовує навчальні програми і мотиваційні системи для персоналу [50].

Виробничий відділ. Виробничий відділ ТОВ «Металеві системи України» спеціалізується на виготовленні металевих конструкцій різної складності — від простих елементів до складних каркасних систем для будівництва. Використання сучасного обладнання, зокрема ЧПУ верстатів і автоматизованих зварювальних комплексів, дозволяє підвищувати точність і якість продукції. Відділ також відповідає за впровадження інноваційних технологій, таких як лазерна різка і порошкове фарбування, що сприяє розширенню асортименту і підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Відділ постачання і логістики. Цей підрозділ організовує постачання високоякісного металопрокату та витратних матеріалів від надійних постачальників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Окрім закупівель, відділ управляє складськими запасами, забезпечуючи оптимальний рівень матеріалів для безперервного виробничого процесу. Логістика охоплює планування і координацію доставки готових металевих конструкцій до будівельних майданчиків, враховуючи специфіку транспортування великих і

важких виробів, що вимагає спеціального обладнання і ретельного планування маршрутів [1].

Відділ збуту. Відділ збуту ТОВ «Металеві системи України» фокусується на розвитку довгострокових партнерських відносин з будівельними компаніями, промисловими підприємствами та дистриб'юторами металевих виробів. Для розширення клієнтської бази використовується система CRM, що дозволяє ефективно відстежувати взаємодію з клієнтами та швидко реагувати на їхні потреби. Відділ активно проводить участь у профільних виставках і конференціях, організовує демонстрації нових продуктів і консультує замовників щодо оптимальних технічних рішень [12].

Бухгалтерія та фінансово-економічний відділ. Бухгалтерія підприємства забезпечує точний і своєчасний облік усіх фінансових операцій, дотримуючись вимог національного законодавства та міжнародних стандартів звітності. Фінансово-економічний відділ виконує аналіз рентабельності окремих виробничих ліній і проектів, здійснює фінансове планування з урахуванням сезонності замовлень та коливань ринку металу. Відділ також відповідає за підготовку фінансових моделей для інвестицій у нове обладнання, аналізує ефективність витрат на модернізацію та оптимізацію виробництва, що дозволяє підвищувати загальну економічну стабільність ТОВ «Металеві системи України» [2].

На підприємстві ТОВ «Металеві системи України» впроваджена комплексна система контролю якості, яка охоплює всі етапи виробничого процесу — від приймання сировини до випуску готової продукції. Ця система базується на чітких стандартах і нормативних вимогах, що забезпечують високу якість металевих конструкцій, їх відповідність технічним умовам і очікуванням клієнтів. Постійний моніторинг і регулярні перевірки дозволяють своєчасно виявляти та усувати можливі дефекти, що суттєво знижує кількість браку і підвищує рівень довіри до продукції підприємства [13].

Окрім цього, на підприємстві активно застосовуються сучасні підходи до виробничого планування, які включають автоматизовані системи управління

виробництвом (ERP-системи), що дозволяють оптимізувати розподіл ресурсів, контролювати терміни виконання замовлень і координувати взаємодію між різними підрозділами. Завдяки цьому забезпечується більш гнучке і оперативне реагування на зміни в замовленнях та ринковій кон'юнктурі, що особливо важливо у сфері металургійного виробництва з його специфічними технологічними процесами [3].

Управління ресурсами на підприємстві ТОВ «Металеві системи України» є одним із критично важливих напрямів забезпечення ефективного функціонування виробничо-господарської діяльності. Цей процес базується на системному та аналітичному підході до планування й використання матеріальних, технічних та людських ресурсів. Завдяки ретельному аналізу потреб у ресурсах вдається досягти балансу між наявністю, споживанням і поповненням ресурсів, що безпосередньо впливає на зниження витрат і підвищення рентабельності. Зокрема:

Матеріальні ресурси — управління передбачає точне прогнозування потреб у сировині, комплектуючих та допоміжних матеріалах. Це дозволяє уникнути надлишкових закупівель, зменшити складські запаси й мінімізувати втрати через псування або нераціональне використання. Завдяки автоматизованим системам обліку забезпечується точність у постачанні та контроль витрат [14].

Обладнання та технічні засоби — раціональне планування використання обладнання, графіків технічного обслуговування та модернізації забезпечує високу продуктивність та мінімізацію простоїв. Ефективне використання виробничих потужностей дозволяє скорочувати цикл виготовлення продукції та зменшувати енергозатрати.

Трудові ресурси — кадрове планування ґрунтується на оптимальному розподілі робочої сили, професійному доборі персоналу та постійному підвищенні кваліфікації. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів і забезпечує стабільність виробничого процесу [4].

Використання сучасних методів управління ресурсами — таких як ERP-системи, методи оперативного планування, бюджетування та контролінгу — дозволяє здійснювати інтегроване управління всіма видами ресурсів у режимі реального часу. Це дає змогу швидко реагувати на зміни у виробничому процесі, уникати перевитрат і приймати зважені управлінські рішення.

У підсумку, ефективне управління ресурсами є потужним чинником підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Металеві системи України» на ринку металевих конструкцій, оскільки сприяє оптимізації витрат, забезпеченню стабільної якості продукції та своєчасному виконанню замовлень клієнтів [15].

Місцезнаходження підприємства: м. Біла Церква Київської області.

Ключові партнери та замовники — підприємства будівельної галузі, аграрного сектору, логістичні компанії, а також приватні замовники.

Фінансові показники останніх років свідчать про стабільне зростання обсягів виробництва, збереження рентабельності та активний розвиток виробничої бази.

Таким чином, ТОВ «Металеві системи України» є прикладом динамічного підприємства середнього бізнесу, яке активно впроваджує сучасні управлінські інструменти, включаючи елементи контролінгу, для підвищення ефективності своєї діяльності.

2.2. Дослідження процесів бізнес-управління на підприємстві ТОВ «Металеві системи України»

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку виробництва металоконструкцій ефективне бізнес-управління відіграє ключову роль у досягненні стабільного розвитку підприємства. ТОВ «Металеві системи України» — одне з провідних підприємств у галузі виготовлення та реалізації

металевих конструкцій, яке активно застосовує сучасні принципи та інструменти управління для забезпечення конкурентоспроможності [5].

Організаційна структура ТОВ «Металеві системи України» є лінійно-функціональною, що дозволяє забезпечити чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами. Підприємство очолює директор, якому безпосередньо підпорядковуються керівники основних функціональних відділів: виробничого, збуту, постачання, фінансово-бухгалтерського, логістики, відділу контролю якості та служби персоналу.

Така структура забезпечує високу оперативність в ухваленні рішень, ефективне управління ресурсами та координацію між підрозділами.

Аналіз основних бізнес-процесів

Бізнес-управління на підприємстві охоплює низку ключових процесів, які формують основу його щоденної діяльності [16]:

- Стратегічне планування. На рівні вищого керівництва формуються довгострокові цілі розвитку, визначаються пріоритетні напрямки інвестування, освоєння нових ринків, удосконалення продукції.
- Операційне управління. Організовується виробничий процес, оптимізуються графіки виготовлення продукції, здійснюється управління матеріальними потоками, ведеться контроль за виконанням виробничих планів.
- Управління фінансами. Здійснюється бюджетування, фінансовий контроль, аналіз витрат і доходів, розрахунок рентабельності окремих видів продукції. Для фінансового обліку використовується програмне забезпечення 1С:Підприємство.
- Маркетинг та збут. Підприємство постійно аналізує попит на свою продукцію, формує конкурентоспроможні цінові пропозиції, бере участь у тендерах, співпрацює з будівельними компаніями та великими замовниками [6].
- Управління персоналом. Впроваджена система підбору та адаптації кадрів, діє внутрішнє навчання персоналу, здійснюється оцінка ефективності праці, стимулювання до підвищення кваліфікації та професійного зростання.

- Контроль якості. Виробництво сертифіковане відповідно до чинних стандартів. Кожен етап виготовлення металевих конструкцій супроводжується технічним контролем, а готова продукція проходить фінальне тестування.

Особливості управлінських рішень [17]

Управлінські рішення на підприємстві приймаються як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. Важливим принципом є залучення керівників підрозділів до процесу планування та оцінки ефективності діяльності. Регулярно проводяться наради, де обговорюються поточні результати, проблеми та плани на найближчий період.

Рішення базуються на аналітичних даних, прогнозах, а також враховують ризики та можливості зовнішнього середовища. У ситуаціях, що потребують швидкої реакції, діє система антикризового управління.

Сучасні управлінські інструменти [7]

Підприємство активно застосовує сучасні цифрові інструменти, які сприяють підвищенню ефективності управління:

- ERP-система для інтегрованого управління всіма ресурсами компанії;
- CRM-система для роботи з клієнтською базою та підвищення рівня обслуговування;
- інструменти бізнес-аналітики для моніторингу ключових показників ефективності (KPI).

Дослідження процесів бізнес-управління на ТОВ «Металеві системи України» свідчить про високий рівень організаційної та управлінської культури. Підприємство дотримується принципів стратегічного підходу до розвитку, ефективно використовує внутрішні ресурси, впроваджує сучасні методи планування, контролю та мотивації персоналу. Така система управління дозволяє підприємству не лише утримувати стабільні позиції на ринку, а й розвиватися в умовах динамічного середовища [18].

У таблиці 2.2 розкрито структуру основних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Металеві системи України», яка включає назви процесів, ключові етапи, відповідальних осіб/відділи та основні цілі.

Таблиця 2.2

Структура основних бізнес-процесів ТОВ «Металеві системи України» [8]

№	Назва процесу	Основні етапи	Відповідальні підрозділи	Цілі процесу
1	Стратегічне планування	Аналіз ринку → Формування цілей → Розробка стратегії	Директор, відділ маркетингу	Забезпечення довгострокового розвитку
2	Виробниче управління	Планування → Закупівля матеріалів → Виробництво → Контроль якості	Виробничий відділ, технічний контроль	Своєчасне виготовлення якісної продукції
3	Управління фінансами	Бюджетування → Облік витрат → Аналіз → Фінансова звітність	Фінансово-бухгалтерський відділ	Підвищення фінансової стабільності
4	Управління збутом	Виявлення потреб → Формування комерційної пропозиції → Продаж → Супровід	Відділ збуту, логістика	Залучення та утримання клієнтів
5	Постачання та логістика	Вибір постачальників → Закупівля → Доставка на склад	Відділ постачання, логістика	Своєчасне забезпечення ресурсами виробництва
6	Управління персоналом	Найм → Адаптація → Навчання → Оцінювання → Мотивація	Відділ кадрів	Підвищення ефективності праці та кваліфікації працівників
7	Контроль якості	Перевірка матеріалів → Технічний супровід → Вихідний контроль продукції	Відділ технічного контролю	Мінімізація браку та рекламацій
8	Маркетинговий аналіз	Дослідження ринку → Аналіз конкурентів → Прогнозування попиту	Відділ маркетингу	Підтримка збуту та стратегічних рішень

SWOT-аналіз процесів бізнес-управління ТОВ «Металеві системи України»

З метою виявлення сильних і слабких сторін бізнес-управління на підприємстві ТОВ «Металеві системи України», а також зовнішніх можливостей і загроз, що можуть впливати на ефективність управлінських рішень, було проведено SWOT-аналіз. Його результати подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз процесів бізнес-управління
ТОВ «Металеві системи України» [19]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Високий рівень спеціалізації у виробництві металевих конструкцій.	- Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів.
- Стабільна клієнтська база та довгострокові контракти.	- Обмежена гнучкість прийняття управлінських рішень.
- Наявність сучасного обладнання та часткова автоматизація.	- Слабка маркетингова активність у цифровому середовищі.
- Компетентний управлінський персонал.	- Висока залежність від обмеженої кількості постачальників.
- Розвинена логістична система підприємства.	- Недостатній рівень розвитку HR-функції.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
- Впровадження сучасних систем управління (ERP, CRM тощо).	- Економічна нестабільність та інфляційні процеси.
- Розширення ринків збуту (в т.ч. експорт).	- Посилення конкуренції на ринку металевих виробів.
- Участь у державних програмах підтримки виробництва.	- Невизначеність регуляторного середовища.
- Залучення інвестицій для модернізації.	- Дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі.
- Розвиток партнерських відносин у суміжних секторах.	- Потенційні порушення в ланцюгах постачання.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що ТОВ «Металеві системи України» має низку внутрішніх переваг, які можуть бути використані для подальшого розвитку: стабільність виробництва, досвідчений управлінський персонал, наявність технічного потенціалу. Проте ефективність бізнес-управління обмежується слабкою цифровою інтеграцією, браком стратегічного маркетингу та недостатнім рівнем розвитку кадрового менеджменту [9].

У зовнішньому середовищі підприємство має значний потенціал для зростання: інновації в управлінні, вихід на нові ринки, співпраця з державними та приватними партнерами. Водночас, ризики, пов’язані з макроекономічними коливаннями, конкуренцією та кадровими ресурсами, потребують формування адаптивної стратегії управління.

Таким чином, у розділі проведено всебічний аналіз системи контролінгу ТОВ «Металеві системи України». В першій частині було здійснено загальну характеристику підприємства, розкрито основні напрями його діяльності, організаційну структуру та особливості управління ресурсами. Це дозволило створити комплексне уявлення про функціонування підприємства та визначити ключові фактори, що впливають на ефективність його роботи [20].

У другій частині розділу проведено дослідження існуючої системи контролінгу бізнес-процесів на підприємстві. Проаналізовано основні функції контролінгу, його роль у плануванні, контролі, аналізі та координації діяльності. Виявлено сильні сторони системи, а також існуючі недоліки та резерви для її вдосконалення.

Загалом, система контролінгу ТОВ «Металеві системи України» має міцну теоретичну основу і функціонує відповідно до сучасних управлінських підходів, що забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень і сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Водночас, виявлені певні напрями розвитку, реалізація яких дозволить підвищити адаптивність і конкурентоспроможність компанії на ринку металевих конструкцій [10].

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕТАЛЕВІ СИСТЕМИ УКРАЇНИ»

3.1. Шляхи підвищення ефективності системи контролінгу процесів бізнес-управління підприємством

Контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні результативного функціонування системи управління підприємством, оскільки дозволяє здійснювати моніторинг, координацію та аналітичну підтримку прийняття рішень. На підставі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Металеві системи України» встановлено, що існуюча система контролінгу має низку недоліків, зокрема: фрагментарність використання аналітичних інструментів, відсутність інтегрованої інформаційної платформи, обмежене використання ключових показників ефективності (KPI) та слабку підтримку прийняття стратегічних рішень [21].

З метою підвищення ефективності контролінгу на підприємстві доцільно запропонувати наступні напрями вдосконалення:

1. Запровадження інтегрованої системи управлінського обліку

Для повноцінного функціонування системи контролінгу на підприємстві необхідна єдина, централізована база даних, яка об’єднує всі ключові інформаційні потоки: фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові та інші. Такий підхід дозволяє досягти комплексного бачення діяльності підприємства, оперативно виявляти відхилення від планових показників, проводити глибокий аналіз причин цих відхилень та приймати обґрунтовані управлінські рішення [11].

Запровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning), зокрема таких рішень як BAS ERP, SAP Business One, Microsoft Dynamics 365 чи Oracle NetSuite, сприяє створенню єдиного інформаційного простору підприємства.

ERP-система дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси, що, в свою чергу, забезпечує такі переваги:

- Прозорість інформаційних потоків – всі дані зберігаються в уніфікованому форматі, що спрощує моніторинг, аудит і аналіз діяльності;
- Уніфікація звітності – автоматизована генерація звітів за єдиними стандартами зменшує вплив людського фактору та покращує порівнюваність показників;
- Автоматизація планово-аналітичної діяльності – ERP-системи мають вбудовані модулі для бюджетування, прогнозування, фінансового моделювання та контролю за виконанням планів;
- Підвищення оперативності прийняття рішень – завдяки доступу до актуальної інформації в реальному часі управлінці можуть швидше реагувати на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі;
- Оптимізація ресурсів – системи дозволяють ефективніше управляти матеріальними, фінансовими й людськими ресурсами, уникати дублювання функцій та зменшувати витрати [22].

Отже, впровадження ERP-системи є критично важливим етапом для розвитку сучасної системи контролінгу, адже саме на її базі формуються інформаційні підвалини для стратегічного й оперативного управління підприємством.

2. Формування системи ключових показників ефективності (KPI)

Доцільно впровадити систему KPI, орієнтовану на оцінку результативності роботи окремих підрозділів та працівників. Наприклад:

- для виробництва: продуктивність праці, рівень браку, ефективність використання ресурсів;
- для продажів: обсяг реалізації, середній чек, коефіцієнт повернень;
- для фінансового управління: маржинальність, ліквідність, рентабельність капіталу [12].

3. Впровадження бюджетування як інструменту фінансового контролінгу

Бюджетування є ключовим інструментом системи контролінгу, що забезпечує попередній контроль за використанням ресурсів підприємства. Його основна мета — не лише встановлення фінансових орієнтирів, але й створення умов для досягнення стратегічних і тактичних цілей за рахунок оптимального планування та розподілу ресурсів.

Завдяки бюджетуванню підприємство отримує можливість своєчасно виявляти відхилення між фактичними та плановими показниками діяльності, що дозволяє [23]:

- оперативно ідентифікувати проблемні зони;
- аналізувати причини відхилень;
- своєчасно вживати коригувальні заходи;
- підвищувати дисципліну витрат і відповідальність керівників підрозділів.

Впровадження багаторівневої системи бюджетування, яка охоплює як стратегічне планування (на річному або більш тривалому горизонті), так і тактичне бюджетування (щомісячне або щоквартальне), дозволяє гармонізувати довгострокові цілі з поточними операційними задачами. Особливо важливим є формування бюджетів за центрами фінансової відповідальності, що передбачає [13]:

- розподіл відповідальності за виконання бюджету між керівниками структурних підрозділів;
- підвищення прозорості в управлінні витратами;
- мотивацію до ефективного використання ресурсів;
- посилення внутрішнього контролю та управлінської звітності.

Така система дозволяє не лише контролювати витрати, а й прогнозувати доходи, прибуток, потреби в інвестиціях, оптимізувати грошові потоки та забезпечувати фінансову стійкість підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

У підсумку, ефективно організоване бюджетування перетворюється на дієвий інструмент координації, мотивації та контролю, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

4. Покращення аналітичної функції контролінгу [24]

Для підвищення ефективності управлінських рішень в рамках системи контролінгу важливо удосконалити механізми аналізу відхилень та поглибити факторний аналіз, що дозволяє не лише констатувати факт відхилення фактичних показників від планових, але й виявити його причини, оцінити вплив окремих чинників та визначити шляхи реагування.

Зокрема, потрібно:

- впровадити систематичний аналіз відхилень за ключовими показниками (доходи, витрати, прибуток, обсяг продажів, собівартість тощо);
- використовувати факторний аналіз для розмежування впливу внутрішніх (ефективність управління, використання ресурсів, внутрішня організація) та зовнішніх чинників (зміни на ринку, регуляторне середовище, економічні умови);
- застосовувати стандартні та регресійні методики, наприклад, метод ланцюгових підстановок, індексний метод, SWOT- і PEST-аналізи, сценарне моделювання [14].

Окрім класичних аналітичних підходів, сучасні підприємства повинні інтегрувати інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI), які значно розширюють можливості аналізу. До таких інструментів належать:

- BI-системи на базі Power BI, Tableau, QlikView, які дозволяють агрегувати дані з різних джерел, будувати гнучкі звіти й моделі в реальному часі;
- інтерактивні дашборди, що надають управлінцям зручний візуальний інтерфейс для відстеження ключових показників ефективності (KPI), порівняльного аналізу та прогнозування;
- аналітика "що, якщо" (What-If Analysis) для моделювання різних сценаріїв розвитку подій;

- інструменти автоматизованого виявлення трендів, кореляцій і аномалій [25].

Удосконалення аналітичного блоку контролінгу на основі сучасних цифрових рішень дозволяє підприємству:

- швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- виявляти “вузькі місця” у процесах;
- розробляти ефективні стратегії реагування;
- посилити обґрунтованість управлінських рішень [15].

Таким чином, поєднання традиційних методів аналізу з новітніми BI-інструментами сприяє підвищенню аналітичної культури підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність в умовах динамічного ринку.

5. Розвиток кадрового потенціалу в сфері контролінгу

Ефективне функціонування системи контролінгу на підприємстві безпосередньо залежить від професійної компетентності фахівців, які забезпечують планування, моніторинг, аналіз та координацію бізнес-процесів. Контролінг вимагає не лише технічних знань у сфері фінансів і економіки, але й здатності адаптуватися до нових умов, працювати з цифровими інструментами, оцінювати ризики та розробляти антикризові заходи. Саме тому постійне підвищення кваліфікації персоналу є необхідною умовою розвитку системи контролінгу [26].

Зокрема, доцільно організовувати цільове навчання та професійний розвиток фахівців у таких ключових напрямах:

- Фінансовий аналіз і управлінський облік: поглиблене розуміння фінансових показників, аналіз рентабельності, ліквідності, ефективності використання ресурсів, що є основою для прийняття стратегічних рішень.
- Цифрова трансформація управління: ознайомлення з можливостями ERP-систем, BI-аналітики, автоматизованих систем бюджетування та прогнозування. Це дозволяє ефективно використовувати сучасні IT-рішення для підтримки управлінських функцій.

- Управління ризиками: формування навичок виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків, що особливо актуально в умовах нестабільного економічного середовища.
- Антикризове планування: підготовка до розробки та впровадження планів реагування на несприятливі події, управління непередбачуваними ситуаціями, забезпечення безперервності бізнесу.
- М'які навички (soft skills): розвиток комунікативних, аналітичних та лідерських якостей, які необхідні для ефективної взаємодії між підрозділами, захисту бюджету, презентації результатів аналізу та участі у стратегічному плануванні [16].

Підвищення кваліфікації може здійснюватися через:

- проведення внутрішніх тренінгів та семінарів;
- участь у професійних курсах та сертифікаційних програмах (наприклад, ACCA, CIMA, CMA);
- стажування на підприємствах із передовим досвідом у сфері контролінгу;
- співпрацю з бізнес-школами та освітніми центрами.

Таким чином, інвестування в людський капітал — один з найважливіших напрямів удосконалення системи контролінгу. Компетентні, мотивовані й сучасно підготовлені фахівці здатні не лише ефективно реалізовувати функції контролінгу, а й виступати рушієм змін в управлінні підприємством.

6. Автоматизація звітності та контрольних процедур [27]

Автоматизоване формування звітності є невід'ємною складовою сучасної системи контролінгу, оскільки дозволяє значно оптимізувати управлінські процеси, забезпечити високу оперативність, достовірність та гнучкість у прийнятті рішень. Використання сучасних IT-рішень — таких як Excel-моделі з вбудованими формулами та макросами, хмарні платформи (Google Sheets, Microsoft Power BI, Zoho Analytics) або спеціалізовані модулі в ERP-системах (BAS ERP, SAP Business One, 1С:Підприємство) — відкриває нові можливості для аналітики та звітності.

Основні переваги автоматизації звітності [17]:

- Прискорення обробки даних: формування звітів відбувається значно швидше, ніж за ручного введення, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.
- Зменшення впливу людського чинника: автоматизація мінімізує ризики помилок при розрахунках, дублювання або втрати даних, що часто трапляються при ручній підготовці звітності.
- Підвищення точності та достовірності розрахунків: системи автоматично виконують перевірки логіки, контролюють відповідність даних між підсистемами, що забезпечує більшу надійність фінансової та управлінської інформації.
- Уніфікація та стандартизація звітності: всі користувачі отримують дані в однаковому форматі, що спрощує внутрішню комунікацію та аналіз між підрозділами [28].
- Можливість візуалізації та динамічного аналізу: інтерактивні дашборди та графіки в реальному часі полегшують сприйняття даних, дозволяють швидко оцінити стан справ і визначити ключові тенденції.
- Гнучкість та масштабованість: звітні форми можуть адаптуватися до потреб конкретних підрозділів або керівників, легко масштабуються зі зростанням обсягів діяльності підприємства.

У результаті автоматизоване формування звітності забезпечує суттєву економію часу та ресурсів, підвищує якість управлінських рішень, сприяє прозорості бізнес-процесів та стабільному розвитку підприємства. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, коли інформація стає ключовим активом і джерелом конкурентних переваг [18].

Таблиця 3.1.

Заходи з удосконалення системи контролінгу на

ТОВ «Металеві системи України» [29]

№	Заходи	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Впровадження ERP-системи	Інтеграція управлінського, фінансового, виробничого та кадрового обліку в єдину цифрову платформу	Прозорість управління, зменшення дублювання даних, оперативна аналітика
2	Розробка системи KPI	Визначення ключових показників ефективності для відділів і персоналу	Мотивація працівників, підвищення продуктивності, контроль виконання цілей
3	Система бюджетування	Формування планових бюджетів з розподілом за підрозділами, контроль за відхиленнями	Оптимізація витрат, фінансова дисципліна, стратегічне планування
4	Вдосконалення аналітики	Впровадження BI-інструментів, автоматизація аналізу відхилень, побудова дашбордів	Підвищення якості управлінських рішень, виявлення слабких місць у реальному часі
5	Підготовка кадрів	Навчання фахівців у сфері контролінгу, фінансового аналізу та управління даними	Професіоналізація контролінгової функції, зниження управлінських ризиків
6	Автоматизація звітності	Використання спеціалізованого ПЗ для автоматичного формування звітів і графіків	Швидке прийняття рішень, зменшення навантаження на працівників

Впровадження зазначених заходів дозволить не лише значно підвищити ефективність контролінгової функції в системі бізнес-управління ТОВ «Металеві системи України», а й створить основу для системного розвитку підприємства в цілому. По-перше, посилення стратегічної орієнтації управління забезпечить узгодженість усіх підрозділів підприємства з довгостроковими цілями, що дозволить оперативно реагувати на зміни ринкових умов і більш ефективно використовувати наявні ресурси. По-друге, підвищення прозорості бізнес-процесів сприятиме своєчасному виявленню та усуненню потенційних проблем і ризиків, що позитивно вплине на якість прийняття управлінських рішень [20].

Крім того, заходи, спрямовані на зміцнення контролінгової функції, підвищать рівень відповідальності менеджменту за результати діяльності,

стимулюватимуть розвиток корпоративної культури, орієнтованої на досягнення показників ефективності. Це створить передумови для формування прозорої системи мотивації і контролю, що в свою чергу буде сприяти підвищенню продуктивності праці та оптимізації витрат [39].

В умовах сучасного динамічного ринкового середовища, що характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами, підвищення конкурентоспроможності підприємства є ключовим фактором його стабільності і розвитку. Застосування інтегрованого підходу до контролінгу дозволить ТОВ «Металеві системи України» не лише більш ефективно планувати і контролювати діяльність, а й активно впроваджувати інновації, адаптуватися до вимог ринку, зміцнювати свої позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках, що сприятиме довготривалій успішній роботі компанії.

3.2. Розрахунок економічної ефективності пропонованих заходів

Ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи контролінгу на ТОВ «Металеві системи України» доцільно оцінювати комплексно, використовуючи як кількісні, так і якісні показники, що відображають реальні зміни в діяльності підприємства. Зокрема, ключовими критеріями ефективності є приріст економічних показників, таких як обсяг виручки, рівень прибутковості, рентабельність виробництва, що безпосередньо свідчать про покращення фінансового стану компанії [31].

Одним із важливих аспектів оцінки є зменшення витрат, що включає як прямих виробничих, так і адміністративних, логістичних чи інших операційних витрат. Вдосконалена система контролінгу дозволяє виявляти неефективні ділянки діяльності, оптимізувати використання ресурсів, що призводить до зниження загальних витрат підприємства.

Підвищення продуктивності праці виступає ще одним важливим індикатором успішності впроваджених заходів. Це може проявлятися у

збільшенні обсягу виготовленої продукції на одного працівника, скороченні часу виконання операцій, поліпшенні якості продукції, що в цілому впливає на конкурентоспроможність підприємства [7].

Скорочення простоїв, втрат матеріалів, часу та інших ресурсів є прямим наслідком удосконалення контролю за бізнес-процесами і дозволяє підвищити загальну ефективність виробництва. Це, у свою чергу, створює умови для більш стабільної роботи підприємства без зайвих збоїв і простоїв.

Для об’єктивної оцінки ефективності важливо застосовувати прогнозні показники, розраховані на основі впровадження основних заходів у межах одного року. Такий підхід дозволяє здійснити порівняльний аналіз планових та фактичних результатів, виявити рівень досягнення поставлених цілей, а також своєчасно коригувати стратегію управління. Таким чином, системний моніторинг економічних і операційних показників сприятиме не лише оцінці успішності заходів, а й формуванню основ для подальшого розвитку і вдосконалення контролінгу на підприємстві [15].

Таблиця 3.2.

Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів [2]

№	Заходи	Очікувані результати	Оцінка економічного ефекту, тис. грн
1	Впровадження ERP-системи	Зменшення адміністративних витрат на 15%	+240,0
2	Впровадження системи KPI	Зростання продуктивності праці на 10%, зменшення непродуктивного часу	+150,0
3	Бюджетування та контроль відхилень	Скорочення понаднормових витрат на 12%	+120,0
4	Автоматизація звітності	Економія робочого часу менеджерів, скорочення витрат на зовнішній аудит	+70,0
5	Навчання персоналу	Підвищення якості рішень та зменшення кількості помилок	+60,0
6	Впровадження BI-аналітики	Прискорення аналізу та оперативне реагування на зміни	+90,0
	Разом прогнозований ефект		+730,0 тис. грн

Оцінка витрат на реалізацію заходів

Для більш точної оцінки ефективності потрібно врахувати і витрати на впровадження заходів [10]:

- ERP-система (BAS ERP) – 300 тис. грн
- Автоматизація звітності – 50 тис. грн
- BI-система або дашборд – 40 тис. грн
- Розробка системи KPI – 20 тис. грн
- Навчання персоналу – 30 тис. грн
- Інші організаційні витрати – 10 тис. грн

Разом витрати – 450 тис. грн

В таблиці 3.3 подані розрахунки економічного ефекту при впровадженні заходів щодо вдосконалення системи контролінгу на ТОВ «Металеві системи України».

Таблиця 3.3

Розрахунки економічного ефекту
при впровадженні заходів щодо вдосконалення системи контролінгу
на ТОВ «Металеві системи України» [16]

Заходи	Економічний ефект (тис. грн)	Витрати на впровадження (тис. грн)	Чистий ефект
ERP-система	240	300	-60
Система KPI	150	20	130
Бюджетування	120	0	120
Автоматизація звітності	70	50	20
Навчання персоналу	60	30	30
BI-аналітика	90	40	50

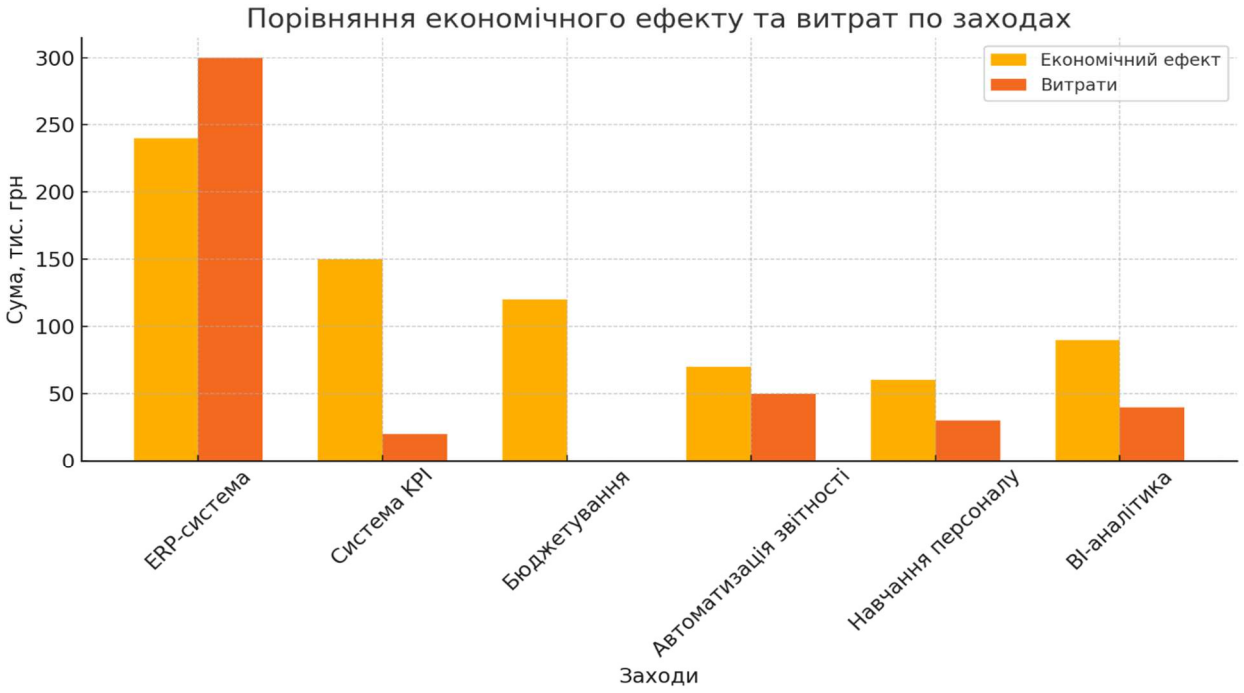

Рис 3.1 Графік порівняння економічного ефекту та витрат [44]

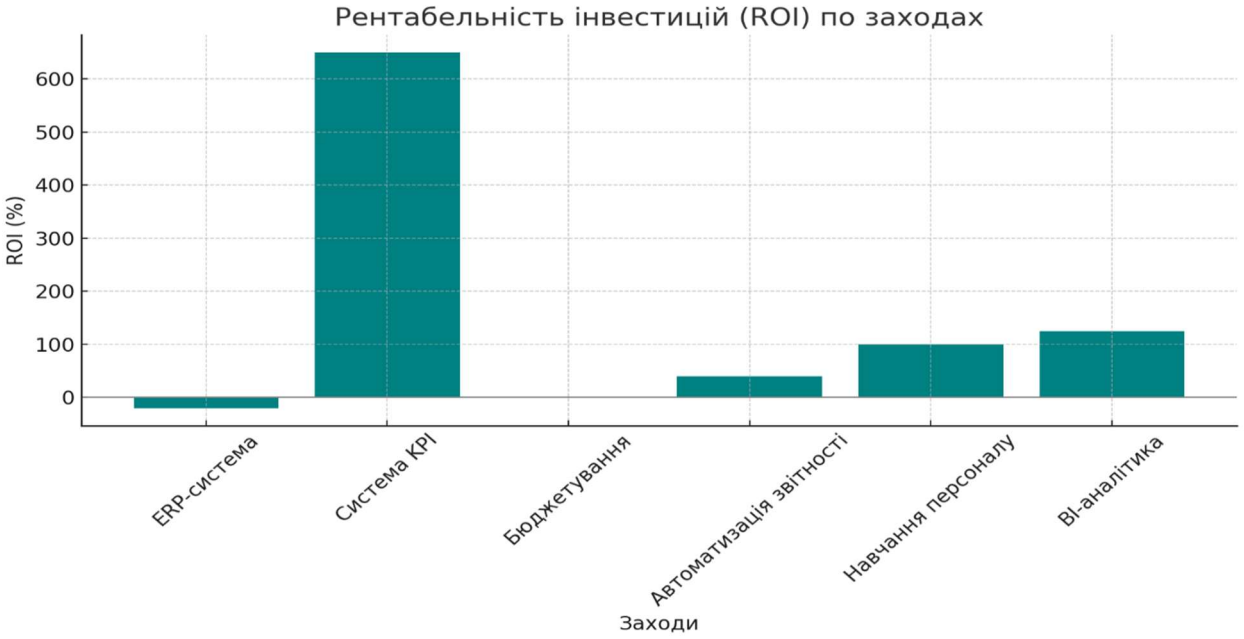

Рис 3.2 Графік рентабельності інвестицій (ROI) для пропонованих заходів [13]

Розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним: очікуваний чистий річний ефект становить 280 тис. грн,

а рівень рентабельності – понад 62%, що перевищує допустимий рівень прибутковості для внутрішніх проєктів. Окрім прямої економії, підприємство отримає стратегічні переваги у вигляді більшої прозорості, адаптивності та конкурентоспроможності управлінських процесів [6].

Таким чином, у третьому розділі було запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення системи контролінгу з метою підвищення ефективності процесів бізнес-управління на ТОВ «Металеві системи України». Зокрема, було обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої ERP-системи, формування системи ключових показників ефективності (KPI), запровадження бюджетування, автоматизації звітності та розвитку аналітичної функції за допомогою сучасних цифрових рішень.

У результаті розрахунків встановлено, що сукупний прогнозований економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить близько 730 тис. грн на рік, при орієнтовних витратах у 450 тис. грн. Таким чином, чистий річний ефект становить 280 тис. грн, а рівень рентабельності (ROI) — понад 62%, що підтверджує економічну доцільність та ефективність запропонованої моделі вдосконалення системи контролінгу [33].

Окрім безпосередньої економії, реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню прозорості управління, своєчасному виявленню відхилень, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і зростанню конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку. Запропоновані зміни мають системний характер та можуть бути адаптовані до подальших стратегічних трансформацій підприємства.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота присвячена дослідженню процесів бізнес-управління на підприємстві ТОВ «Металеві системи України» та обґрунтуванню шляхів удосконалення системи контролінгу як інструменту забезпечення ефективності управлінських процесів. У ході дослідження було досягнуто поставлену мету, виконано завдання, охарактеризовано сучасний стан підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації управлінської діяльності.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи бізнес-управління та контролінгу. Досліджено суть, завдання, функції та принципи бізнес-управління у сучасних умовах, акцентовано увагу на інтеграційній ролі контролінгу у процесі управління підприємством. Окреслено взаємозв'язок контролінгу з основними управлінськими функціями: плануванням, обліком, контролем та аналізом. Визначено, що сучасний контролінг є не лише інструментом контролю, а насамперед — засобом підвищення якості управлінських рішень, зниження ризиків та забезпечення стратегічної стабільності компанії.

Також було розглянуто основні підходи до впровадження системи контролінгу, які відповідають сучасним вимогам динамічного ринкового середовища та сприяють підвищенню ефективності управління підприємством. Серед них найбільш ефективними у сучасних умовах є кілька ключових напрямів [15].

Перш за все, впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дозволяє інтегрувати різноманітні бізнес-процеси в єдину інформаційну платформу, що забезпечує централізований доступ до даних, оперативний обмін інформацією між підрозділами та підвищує точність і своєчасність аналітичних звітів. Це сприяє більш злагодженій роботі компанії, підвищенню прозорості та контролю за всіма аспектами діяльності.

Формування системи KPI (Key Performance Indicators) є невід'ємною складовою сучасного контролінгу, оскільки дозволяє чітко визначати та

вимірювати ключові показники ефективності на рівні підприємства, підрозділів і окремих співробітників. Це забезпечує орієнтацію менеджменту на досягнення конкретних цілей, підвищує мотивацію персоналу і дозволяє швидко реагувати на відхилення від планових показників [20].

Бюджетування як інструмент планування і контролю фінансових ресурсів допомагає чітко розподілити кошти, визначити пріоритетні напрямки витрат та запобігти перевитратам. Система бюджетування, інтегрована з контролінговими процесами, забезпечує регулярний моніторинг виконання бюджетів і своєчасне коригування планів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Автоматизація аналітичних процесів значно підвищує швидкість і якість обробки великих обсягів даних, що особливо актуально для підприємств з складною структурою та великою кількістю операцій. Використання спеціалізованих програмних продуктів дозволяє створювати гнучкі звіти, моделювати сценарії розвитку і приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальної інформації [35].

Діджиталізація облікових процедур не лише сприяє зниженню паперової роботи та помилок, але й забезпечує кращу інтеграцію з іншими інформаційними системами, підвищує безпеку даних і доступність інформації у режимі реального часу. Це створює додаткові можливості для оперативного аналізу та контролю, що є важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, комплексне впровадження цих підходів формує сучасну, гнучку і ефективну систему контролінгу, здатну адаптуватися до викликів ринку і сприяти сталому розвитку ТОВ «Металеві системи України».

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Металеві системи України». Проаналізовано основні показники його фінансово-господарської діяльності, зокрема динаміку доходів, прибутку, структуру витрат та рентабельність. Визначено, що попри стабільну діяльність, підприємство має резерви для підвищення ефективності управління,

зокрема в частині внутрішнього контролю, обліку витрат, оперативного аналізу фінансових показників.

Проведено SWOT-аналіз системи бізнес-управління, який дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Серед основних слабких сторін виділено: недостатню автоматизацію управлінських процесів, відсутність єдиного інформаційного середовища, низьку прозорість звітності та обмеженість системи моніторингу ефективності [12].

Окрему увагу приділено детальній оцінці стану системи контролінгу на ТОВ «Металеві системи України», що дозволило виявити низку суттєвих недоліків, які обмежують ефективність управління підприємством. Зокрема, було з'ясовано, що на сьогоднішній день у компанії переважає епізодичне, а не системне планування, що свідчить про відсутність чітко налагодженого циклу планування та контролю. Такий підхід ускладнює прогнозування розвитку бізнесу, знижує оперативність прийняття управлінських рішень і збільшує ризики виникнення непередбачених ситуацій.

Крім того, у підприємстві не використовуються формалізовані ключові показники ефективності (KPI), що унеможливлює об'єктивну оцінку результативності діяльності як на рівні окремих підрозділів, так і в цілому по підприємству. Відсутність стандартизованої системи KPI призводить до недостатньої мотивації персоналу, а також ускладнює моніторинг досягнення стратегічних і тактичних цілей [44].

Щодо бюджетування, встановлено, що цей процес здійснюється лише частково, без комплексного охоплення усіх аспектів діяльності. Недостатньо розвинена система бюджетування позбавляє керівництво можливості ефективно розподіляти фінансові ресурси, контролювати виконання планів та своєчасно виявляти відхилення, що негативно впливає на фінансову стабільність і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Також відзначено, що система зворотного зв'язку між різними управлінськими рівнями є недостатньо розвиненою. Це призводить до інформаційних розривів, низької оперативності обміну даними та ускладнює

координацію дій між топ-менеджментом, середньою ланкою управління та виконавцями. Відсутність ефективного зворотного зв’язку знижує якість прийняття рішень та гальмує процеси адаптації підприємства до нових викликів і потреб ринку [17].

Таким чином, виявлені недоліки свідчать про необхідність комплексного вдосконалення системи контролінгу, що включатиме впровадження системного планування, формалізацію KPI, розширення практики бюджетування та розвиток комунікаційних каналів для забезпечення ефективного зворотного зв’язку. Це дозволить значно підвищити рівень управління, оперативність реагування на зміни та загальну конкурентоспроможність підприємства.

У третьому розділі розроблено конкретні напрями вдосконалення системи контролінгу на підприємстві. Запропоновано комплекс заходів, які включають [8]:

- впровадження інтегрованої ERP-системи (наприклад, BAS ERP);
- розробку системи ключових показників ефективності (KPI) для різних управлінських рівнів;
- запровадження регулярного бюджетування з контролем відхилень;
- автоматизацію формування управлінської звітності;
- впровадження системи бізнес-аналітики (BI);
- навчання управлінського персоналу принципам контролінгу та роботи з цифровими інструментами.

Проведено розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованих заходів. Очікуваний економічний ефект становить 730 тис. грн на рік, при загальних витратах у розмірі 450 тис. грн, що забезпечує чистий ефект у 280 тис. грн. Розрахована рентабельність заходів (ROI) становить понад 62%, що свідчить про їхню високу економічну доцільність [30].

Окрім безпосередньої економії ресурсів, реалізація запропонованих заходів матиме значно ширший вплив на діяльність ТОВ «Металеві системи України», зокрема сприятиме формуванню системної, прозорої та адаптивної моделі управління. Така модель управління стане основою для забезпечення не

лише поточної фінансової стабільності, а й довгострокового розвитку підприємства в умовах постійних змін і зростаючої конкуренції.

Системність управління означає, що всі ключові бізнес-процеси будуть чітко структуровані, взаємопов'язані та узгоджені з корпоративною стратегією. Це дозволить уникнути фрагментарності в прийнятті рішень, забезпечить цілісність інформації та ефективність координації між підрозділами компанії [16].

Прозорість у роботі підприємства підвищить довіру з боку партнерів, інвесторів та співробітників, оскільки буде створено чітку систему обліку, звітності та контролю. Відкритість інформації сприятиме швидкому виявленню та усуненню проблемних зон, мінімізуванню ризиків і підвищенню відповідальності всіх учасників управлінських процесів.

Адаптивність моделі управління забезпечить здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики, зміни ринкових умов, технологічний розвиток і нові вимоги клієнтів. Гнучкість в управлінні дозволить швидко коригувати стратегії, впроваджувати інновації і підтримувати конкурентні переваги [9].

Таким чином, реалізація цих заходів створить не просто інструменти для економії, а фундамент для побудови ефективної, прозорої і динамічної системи управління, що відповідатиме сучасним вимогам конкурентного ринку, сприятиме підвищенню продуктивності, оптимізації витрат та зміцненню позицій ТОВ «Металеві системи України» на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, у дипломній роботі було всебічно досліджено питання удосконалення бізнес-управління шляхом впровадження ефективної системи контролінгу на прикладі ТОВ «Металеві системи України». Запропоновані підходи можуть бути успішно реалізовані на підприємстві та адаптовані до змін у зовнішньому середовищі. Реалізація результатів дослідження дозволить забезпечити стабільність та ефективність управління, а також сформувати міцне підґрунтя для довгострокового розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Барабаш Н. І. Контролінг у вітчизняній практиці // Економіка і організація управління. – 2020. – №1. – С. 83–88.

2. Бланк І. А. Контролінг / І. А. Бланк. – К.: НІКА-Центр, 2004. – 528 с.

3. Білуха М. Т. Контролінг: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2010. – 348 с.

4. Бобров Є. О. Порівняльний аналіз системи контролінгу в Україні та ЄС // Економіка і суспільство. – 2022. – №3. – С. 91–95.

5. Василик О. Д. Державні фінанси. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 448 с.

6. Вовк Л. П. Контролінг як засіб підвищення ефективності управління // Економічна стратегія. – 2021. – №4. – С. 33–37.

7. Гладка О. В. Роль контролінгу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства // Економічний дискурс. – 2022. – №3. – С. 51–56.

8. Гребешкова О. Г. Контролінг у малому бізнесі. – К.: КНЕУ, 2021. – 212 с.

9. Грінкевич С. М. Контролінг як інструмент управління підприємством. – Тернопіль: Економічна думка, 2020. – 192 с.

10. Головань М. Ю. Методологія побудови системи контролінгу // Наукові записки. – 2020. – №3. – С. 121–125.

11. Гуменюк О. В. Контролінг: сучасні концепції. – К.: Наукова думка, 2021. – 190 с.

12. Дергачова В. А. Економічний аналіз. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 512 с.

13. Демченко М. В. Контролінг у промисловості України // Економічний простір. – 2022. – №5. – С. 88–92.

14. Друрі К. Управлінський та виробничий облік / К. Друрі. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 768 с.

15. Журавель В. В. Управлінський облік: роль контролінгу // Облік і фінанси. – 2021. – №3. – С. 32–37.

16. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. – Львів: «Інтелект-Захід», 2007. – 512 с.

17. Іванілов О. С. Економіка підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 490 с.

18. Ільїна С. В. Особливості впровадження контролінгу на підприємстві // Економіка і прогнозування. – 2021. – №3. – С. 44–49.

19. Кізим М. О. Управління витратами підприємства. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2015. – 240 с.

20. Кірєєва І. А. Основи контролінгу. – Харків: ХНЕУ, 2016. – 270 с.

21. Ковальчук І. В. Інноваційні підходи до організації контролінгу на підприємстві // Економіка і держава. – 2023. – №6. – С. 91–95.

22. Колісник М. В. Інструменти контролінгу на підприємстві // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – №2. – С. 98–103.

23. Костирко Л. В. Контролінг у системі управління підприємством: навч. посібник. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. – 236 с.

24. Кравчук І. В. Контролінг як елемент системи управління // Економіка та держава. – 2021. – №4. – С. 45–48.

25. Крамаренко Г. О. Контролінг у системі стратегічного управління. – К.: КНЕУ, 2018. – 219 с.

26. Кужель Н. М. Роль контролінгу у забезпеченні фінансової стійкості підприємства // Вісник КНУ. – 2020. – №2. – С. 67–72.

27. Лапігова В. В. Система контролінгу на підприємствах України. – Дніпро: ДУЕТ, 2021. – 165 с.

28. Лінник Л. В. Економіка підприємства: підручник. – К.: Академвидав, 2020. – 432 с.

29. Мних Є. В. Фінансовий контролінг. – К.: КНЕУ, 2013. – 325 с.

30. Мозговий І. В. Інформаційна підтримка контролінгу // Вісник ХНЕУ. – 2020. – №4. – С. 59–64.

31. Назарова Г. В. Формування механізму контролінгу в управлінні підприємством // Економіка і регіон. – 2023. – №2. – С. 54–59.

32. Остапчук М. О. Формування служби контролінгу в компанії // Бізнес-Інформ. – 2021. – №7. – С. 86–90.

33. Олійник С. В. Контролінг як система прийняття управлінських рішень // Регіональна економіка. – 2021. – №1. – С. 61–65.

34. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент. – К.: КНЕУ, 2019. – 520 с.

35. Поліщук Т. І. Механізми реалізації контролінгу в умовах ринку // Економіка і суспільство. – 2023. – №5. – С. 79–83.

36. Пономаренко Т. О. Взаємозв’язок контролінгу та бюджетування // Фінансовий простір. – 2022. – №4. – С. 118–123.

37. Пушкар А. І. Управлінський облік і контролінг. – Тернопіль: ТНЕУ, 2021. – 368 с.

38. Рогальська Н. Є. Контролінг як функція менеджменту // Менеджмент і підприємництво. – 2021. – №2. – С. 21–26.

39. Романюк Ю. М. Внутрішньофірмовий контролінг: методичні підходи // Вісник НУВГП. – 2022. – №6. – С. 54–59.

40. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства. – К.: Знання, 2020. – 400 с.

41. Савчук В. С. Стратегічний контролінг. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 285 с.

42. Стадник І. М. Економіка підприємства. – К.: МАУП, 2022. – 512 с.

43. Тимофєєва О. О. Контролінг у системі управління витратами // Економічний вісник Донбасу. – 2020. – №2. – С. 113–117.

44. Тимошенко О. М. Контролінг у структурі управлінського обліку // Фінанси України. – 2021. – №10. – С. 102–107.

45. Чекмарьова І. А. Контролінг на підприємствах: сучасний стан та перспективи розвитку // Бізнес-Інформ. – 2022. – №1. – С. 91–96.

46. Чумаченко М. Г. Управління економікою підприємства. – Харків: Фінанси і статистика, 2019. – 356 с.

47. Шевченко І. В. Контролінг і внутрішній аудит: точки перетину // Облік, аналіз і аудит. – 2023. – №1. – С. 49–53.

48. Шевчук О. С. Вартісно-орієнтований контролінг // Бізнес Інформ. – 2021. – №12. – С. 101–106.

49. Шевчук В. О. Контролінг: навчальний посібник. – К.: МАУП, 2014. – 312 с.

50. Ярошевич Н. І. Елементи контролінгу в антикризовому управлінні // Актуальні проблеми економіки. – 2022. – №8. – С. 73–77.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура

ТОВ «Металеві системи України»

Додаток Б

Основні економічні показники діяльності

ТОВ «Металеві системи України»

за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/–)	Темп зростання, %
Дохід від реалізації, тис. грн	52 430	58 900	64 780	+12 350	123,5
Собівартість продукції, тис. грн	39 120	42 880	47 560	+8 440	121,6
Прибуток до оподаткування, тис. грн	5 480	6 200	7 940	+2 460	145,0
Рентабельність продукції, %	14,0	14,8	16,4	+2,4	—

Додаток В

Анкета для оцінювання ефективності системи контролінгу

(заповнювалась керівниками відділів ТОВ «Металеві системи України»)

Приклад запитань:

1. Чи вважаєте Ви систему контролінгу на підприємстві ефективною?
2. Які основні труднощі виникають під час збору та аналізу управлінської інформації?
3. Чи забезпечує контролінг своєчасне виявлення відхилень у діяльності підприємства?
4. Які напрямки удосконалення контролінгу Ви вважаєте пріоритетними?
5. Як часто проводяться аналітичні звіти контролінгу у Вашому підрозділі?

Додаток Д

Графік впровадження заходів з удосконалення системи контролінгу

Етап	Назва заходу	Термін виконання	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1	Впровадження програмного модуля управлінського обліку	I кв. 2025 р.	фінансовий директор, IT-відділ	Автоматизація обробки даних
2	Розробка стандартів звітності контролінгу	II кв. 2025 р.	відділ контролінгу	Єдина форма управлінських звітів
3	Навчання персоналу основам контролінгу	III кв. 2025 р.	HR-відділ	Підвищення кваліфікації працівників
4	Оцінка ефективності впроваджених змін	IV кв. 2025 р.	керівник підприємства	Зростання продуктивності та прибутковості