

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-51>

УДК: 658.5:658.511.3

ТЮРИНА Ніла

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>e-mail: nilatyurina@gmail.com

ПЕШКОВА В.

Хмельницький національний університет

e-mail: peshkova@khmnu.edu.ua

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНТРОЛІНГУ В АДАПТИВНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сформульовано сутність, риси, актуальність, складові адаптивної системи управління підприємством та їх взаємозв'язок. Означено умови необхідності переходу до адаптивного управління підприємствами. До адаптивних індикаторів віднесено ціннісні та вартісні критерії ефективності діяльності підприємств. Обґрунтовано впровадження контролінгу, як адаптивного управлінського інструментарію, в систему управління підприємством. Проведено аналітичне дослідження змістовної сутності категорії «контролінг» зарубіжними та вітчизняними науковцями за інформаційним, координаційним та результативним підходами. Сформульоване авторське визначення «контролінгу» як концепцію управління майбутнім станом підприємства в адаптивних умовах, як інтегровану цифрову систему. Розглянуто інформаційно-облікова компоненти як базис системи контролінгу, що слугує основним джерелом усіх даних в аналітичних розрізах. Обґрунтовано моніторинг функціонування підприємства як ключовий елемент контролінгу. Розглянуто авторські трактування його сутності та відстежено взаємозв'язок цих категорійних понять у процесі управління підприємством. Визначено моніторинг важливою інформаційно-аналітичною базою для підготовки управлінських рішень, розглянуто етапність його проведення, модифікацію та структурні моделі. Сформовано змістовну характеристику теоретичного базису системи контролінгу. Детально розглянуто інструменти та форми здійснення контролінгу в межах його складових: стратегічний аналіз, управлінський моніторинг, діагностика бізнесу. Проаналізовано підходи до побудови моделі контролінгу в форматі адаптивної теорії управління. Сформовано основний методичний інструментарій контролінгу, що може бути використаний у навігаційній та адаптивній концепції з фокусом на вартісно-орієнтоване управління підприємством.

Ключові слова: контролінг, адаптивне управління, моніторинг, координування управління; інструменти контролінгу.

TYURINA Nila, PESHKOVA V.

Khmelnitskyi National University

THEORETICAL BASIS OF USING METHODOLOGICAL CONTROL TOOLS IN AN ADAPTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The essence, features, relevance, components of the adaptive enterprise management system and their interrelationships are formulated. The conditions for the need to transition to adaptive enterprise management are determined. Adaptive indicators include value and cost criteria for the efficiency of enterprise activities. The introduction of controlling as an adaptive management tool into the enterprise management system is justified. An analytical study of the substantive essence of the category of "controlling" was conducted by foreign and domestic scientists using informational, coordination and performance approaches. The author's definition of "controlling" was formulated as a concept of managing the future state of an enterprise in adaptive conditions, as an integrated digital system. The information and accounting component are considered as the basis of the controlling system, which serves as the main source of all data in analytical sections. Monitoring of the functioning of the enterprise as a key element of controlling is substantiated. Author's interpretations of its essence are considered and the relationship of these categorical concepts in the process of enterprise management is traced. Monitoring is identified as an important information and analytical base for preparing management decisions, the stages of its implementation, modification and structural models are considered. A substantive description of the theoretical basis of the controlling system is formed. The tools and forms of controlling within its components are considered in detail: strategic analysis, management monitoring, business diagnostics. Approaches to building a controlling model in the format of adaptive management theory are analyzed. The main methodological tools of controlling have been formed, which can be used in the navigational and adaptive concept with a focus on value-oriented enterprise management.

Keywords: controlling, adaptive management, monitoring, management coordination; controlling tools

Стаття надійшла до редакції / Received 17.06.2025

Прийнята до друку / Accepted 19.07.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання невизначеності все більше підприємств потребують гнучких та ефективних механізмів управління. Адаптивна система управління виступає необхідною умовою стабільного функціонування суб'єктів господарювання, адже дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, технологій та поведінку споживачів. У цьому контексті особливого значення набуває контролінг як сучасна концепція управлінського обліку, планування, аналізу та моніторингу. Контролінг забезпечує координацію стратегічних і тактичних цілей підприємства, водночас

формуючи інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Його ефективність значною мірою залежить від якості та доцільності використання методичного інструментарію. Саме тому актуальним є дослідження теоретичних основ використання цього інструментарію в рамках адаптивної системи управління підприємством.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Ефективність контролінгу, як ключового елементу адаптивного управління, напряду залежить від його концептуально-теоретичних і прикладних засад, що включає гнучку організацію, динамічну структуру, адаптивну функціональну спрямованість, а також принципи добору елементів та методів, які дозволяють їхню оперативну координацію з іншими управлінськими інструментами.

Теоретичними основами контролінгу та практичним засадами його впровадженням займалися такі зарубіжні науковці та фахівці-практики: Є.Майер, Р. Манн, Й. Вебер, Х. Кюппер, А. Дайле, Д. Джексон, Р. Ентоні, Т. Райхман, К. Серфлінг, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват та інші. Успішно зазначеним питаннями займалися та продовжують свої дослідження вітчизняні вчені, зокрема: Говорушко Т.А., Голов С. Ф., Гоголь Т. А., Баюра Д., Івахненко С.В., Одноволик В.І., Морозов Д.М., Мельник Н.Г., Мошек Г.С., Попова О.Ю., Прокопенко О.В., Петренко С. Н., Пушкар М. С., Савчук В. П., Скоробогатова Н.С., Коробка С.В., Терещенко О.О. та багато інші. Науковцями було створене відповідне методичне забезпечення контролінгу, використання якого дозволило підвищити якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому за суб'єктами господарювання.

Однак удосконаленню та впровадженню адаптивної концепції контролінгу не було приділено належної уваги, хоча для українських підприємств наразі це має ключове значення, бо забезпечує генерування високоякісної інформаційно-аналітичної бази, необхідної для прийняття оптимальних рішень на всіх рівнях управління. Крім того, адаптивний контролінг дозволяє координувати засоби та методи управління, а також ефективно виконувати контрольну функцію. Усе це в сукупності значно підвищить дієвість системи адміністрування в цілому та ефективність функціонування підприємств у галузі. Цьому і буде присвячене поточне дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Узагальнення та уточнення підходів до застосування методичного інструментарію контролінгу, визначення його ролі у забезпеченні адаптивності управлінських процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розпочнемо дослідження з короткої характеристики нашого розуміння адаптивного управління. Загально прийнято, що адаптивне управління підприємством - це така система управління, що забезпечує гнучке, своєчасне та ефективне реагування на зміни його зовнішнього та внутрішнього середовища. Основною метою такого управління є пристосування діяльності підприємств до нових умов господарювання з мінімальними втратами та максимальною ефективністю. До основних рис адаптивного управління можна віднести:

- гнучкість, тобто можливість швидко змінювати управлінські рішення залежно від ситуації;
- постійний моніторинг та аналіз змін;
- прогнозування, що передбачає розробку різних сценаріїв розвитку подій та готовність до реалізації таких варіантів;
- децентралізацію, тобто передачу частини управлінських повноважень на нижчі рівні для оперативності їх вирішення;
- використання сучасних інформаційних систем, аналітичного інструментарію контролінгу, автоматизації процесів, бізнес-аналітики.

На нашу думку, адаптивне управління завжди актуальне за таких умов: нестабільне економічне середовище, яке наразі характерне для нашої економіки через війну; трансформаційні зміни на підприємствах, що пов'язані з реструктуризацією, зміною ринкової стратегії; за умов високої конкуренції та швидкому розвитку науково-технічного прогресу, що спостерігаємо за сучасних умов тощо.

Тобто, адаптивне управління підприємством - це не тільки управлінська модель, а його стратегічна здатність виживати та розвиватися в умовах змін, що особливо актуально для України в умовах сучасних викликів, пов'язаних з війною.

Складові адаптивної системи управління підприємством тісно взаємопов'язані та функціонують як єдиний цілісний механізм, метою якого є забезпечення стійкості, гнучкості та ефективності управлінських рішень в умовах змін. На рис. 1 наведено складові адаптивної системи управління та їх логічне поєднання між собою.

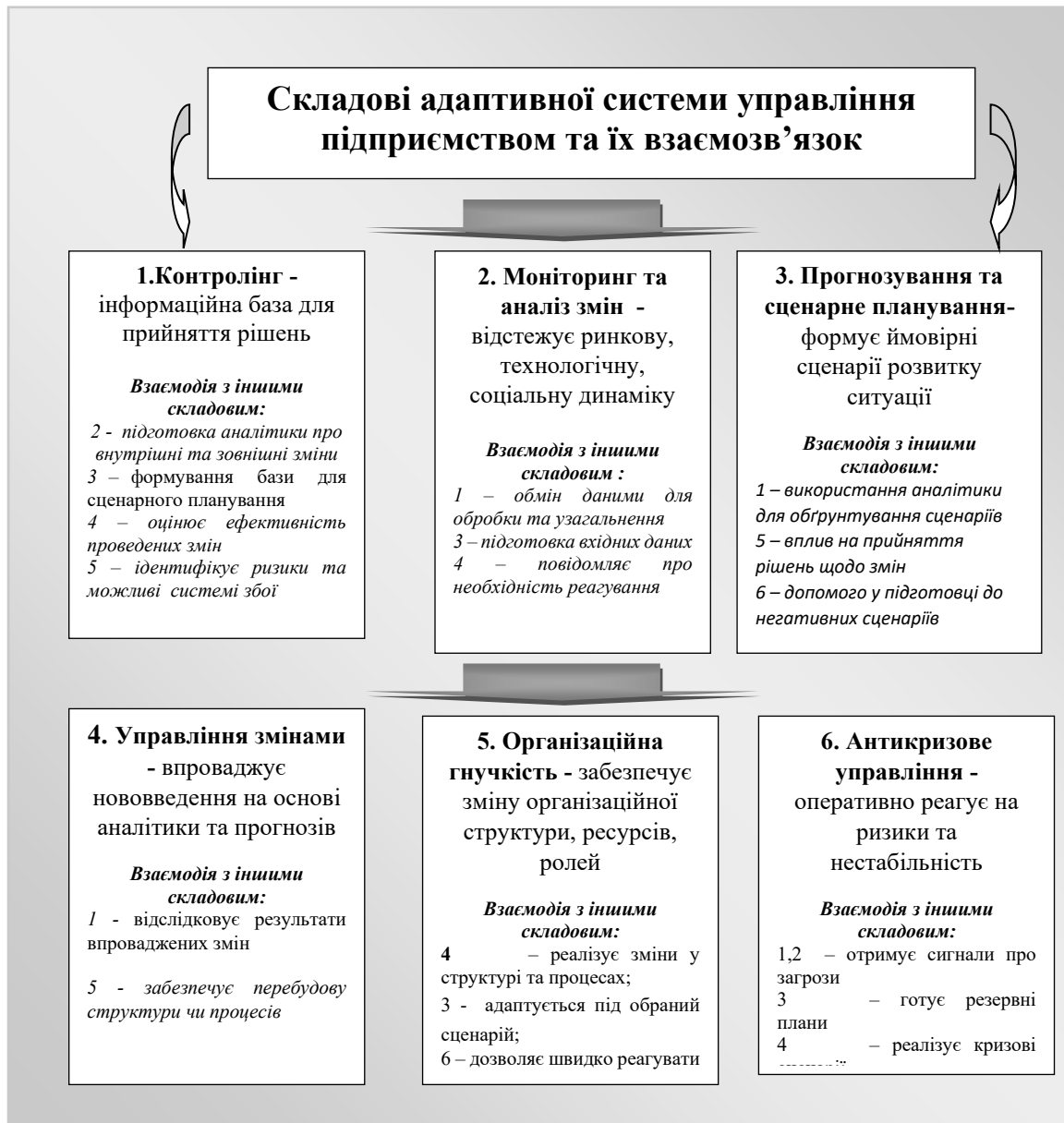


Рис. 1. Складові адаптивної системи управління

Сформовано авторами дослідження

У даному дослідженні ми детальніше розглянемо дві перші складові зазначеної системи управління підприємством, а саме: контролінг, як інформаційну базу для прийняття рішень, та моніторинг, як ключовий елемент контролінгу.

Сучасні концепції визнають контролінг дієвим інструментом для управління суб'єктами ринкової економіки. Однак, справжній потенціал розкривається через впровадження адаптивної версії контролінгу. Ця версія дозволяє системі управління постійно навчатися, змінюватися та оптимізуватися відповідно до мінливих умов. Тобто контролінг стає не просто статичним набором функцій, а динамічним регулятором, що суттєво підвищує ефективність діяльності вітчизняних підприємств у мінливому бізнес-середовищі.

У контексті цифрової економіки, де домінує швидкий потік даних та інтегровані цифрові платформи, контролінг залишається багатовимірним та динамічним поняттям. Його параметри все ще не мають чітко визначених меж, що ускладнює його однозначну інтерпретацію та ефективне впровадження.

Незважаючи на те, що перші наукові публікації про контролінг в Україні з'явилися ще у 90-х роках минулого століття, вони представляли його як інноваційний метод управлінської діяльності, що ґрунтується на розширеному управлінському обліку, до сих пір немає чіткої формалізації цієї концепції. Це створює певні виклики для підприємств, які прагнуть ефективно використовувати інформаційно-аналітичні інструменти в умовах цифрової трансформації.

У цифровій економіці теоретична база контролінгу представлена декількома основними концепціями та численними визначеннями його функціонального призначення. У них з різним ступенем домінування

поєднуються як функціональний аспект - дія контролінгу, так і інституційний аспект - виконавець контролінгу та як він вбудований в систему управління підприємством.

Аналіз цифрових інформаційних джерел та практичного впровадження контролінгу в умовах цифрової трансформації дозволяє виділити такі домінуючі концепції: інформаційна система, інструменти управлінського контролю, інструменти координації управління, функція орієнтована на управління. Разом вони формують методичну панель концепцій контролінгу в форматі домінуючої функції. Кожна з цих концепцій підкреслює певний аспект контролінгу, відображаючи його багатогранність та адаптивність до специфічних вимог цифрової економіки.

З огляду на динаміку цифрової економіки, критично важливо систематизувати та уніфікувати існуючі підходи до визначення терміну «контролінг». Це дозволить суб'єктам господарювання ефективніше використовувати його потенціал. В таблиці 1 ми представили достатньо відомі, у зазначеній сфері знань, трактування контролінгу провідними зарубіжними науковцями, вітчизняними дослідниками та структурували їх за такими підходами: інформаційний, координаційний, результативний.

Порівнюючи й аналізуючи зміст визначень, наведених у таблиці 1 приходимо до висновку, що ключовим у їх більшості є слово «координування» і контролінг – це найважливіший засіб успішного функціонування підприємства, тому що він: координує діяльність підприємства і це є його основною метою; забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу та інтерпретації інформації; надає інформацію для управління трудовими та фінансовими ресурсами; забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного та тактичного управління; сприяє оптимізації залежності: дохід-витрати-прибуток.

Також контролінг слід розглядати як: концепцію ефективного управління підприємством для забезпечення довгострокового існування; складну структуру, що об'єднує в собі такі елементи: встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками й розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень; систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства; метод, мета якого – підвищити ефективність системи управління постійним порівнюванням поточних процесів в компанії з очікуваним результатом, оцінкою відхилень та актуалізацією цілей; міжфункціональний інструмент управління, що сприяє процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві за допомогою цілеспрямованої обробки та постачання інформації.

Отже, контролінг ми розуміємо як концепцію управління майбутнім станом підприємства, що можна представити як погодження динаміки розвитку усієї соціально-економічної системи і її складових, що орієнтована на бажаний стан розвитку у розрахунку на перспективу.

Не зважаючи на те, що контролінг був об'єктом досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників, частину їх думок про нього ми проаналізували у таблиці 1, однак у цифровій економіці контролінг інтерпретується по-різному, залежно від того, на якій ключовій функції робиться акцент. Як правило, кожний наступний підхід поглиблює попередній, зосереджуючись на нових або розширених аспектах цієї управлінської концепції.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що розуміння контролінгу як інформаційної системи в першу чергу зводиться до підтримки управлінських рішень. Це трактування значною мірою зближує його з поняттям управлінського обліку. У сучасній цифровій економіці, де контролінг часто розглядається як інструмент координації, існує ризик надмірного обмеження його функціоналу до простого планово-контрольного механізму. Це може призвести до нечіткого розуміння його інструментально-методичного наповнення, особливо коли основний акцент робиться лише на досягненні результатів.

На наш погляд, ключовим при визначенні контролінгу є його здатність інтегрувати організаційні складові. Це дозволяє ефективно координувати прийняття управлінських рішень та забезпечувати цілісність бізнес-процесів в умовах постійних змін та швидкого потоку даних.

З огляду на різноманітність підходів (таблиця 1) до розуміння контролінгу, вважаємо, що його варто також розглядати як інтегровану цифрову систему, що об'єднує діяльність інформаційних служб та підрозділів підприємства, використовуючи сучасні цифрові інструменти та методи. Головна мета такої системи – формування та координування управлінських рішень, що спрямовані на підвищення ефективності бізнесу. Також контролінг функціонує як стратегічна сервісна функція в рамках загальної системи управління підприємством, забезпечуючи необхідну інформаційну та аналітичну підтримку для посилення його конкурентоспроможності в цифровій економіці. Крім того, контролінг ефективно координує діяльність різних структурних елементів управлінської системи. Вивчаючи контролінг як принципово іншу інтегральну концепцію інформації й управління, його характеризують обліково-аналітичною системою, яка з використанням різних засобів позитивно впливає на ефективність оперативного і стратегічного управління в процесах досягнення цілей і результатів діяльності підприємства [11]. Концептуально контролінг має послідовно об'єднувати всі його елементи в єдину та чітко сформульовану систему. Це допоможе підприємству досягти його головної мети: підвищити ефективність управління в операційній діяльності та забезпечити стабільне функціонування в майбутньому.

Як ми уже переконались, інформаційно-облікова компонента - це базис системи контролінгу, оскільки вона формує його інформаційну базу та слугує основним джерелом усіх даних, включаючи

деталізовані аналітичні розрізи. Коли ця складова є актуальною та об'єктивною вона спрямовує управлінський процес на досягнення поставлених цілей. Крім того, вона є ключовою основою для аналізу, діагностики, контролю, моніторингу та аудиту всієї діяльності підприємства. Вважається, що застосування внутрішнього аудиту в системі контролінгу дозволяє ефективно виконувати ключові завдання внутрішнього спостереження. Це забезпечує обґрунтовану впевненість у достовірності облікових даних та звітності, а також у дотриманні чинного законодавства. За таких умов, керівництво підприємства отримує об'єктивну та надійну інформацію про показники діяльності. Основна мета традиційної системи контролю в контролінгу - оперативно виявляти чинники, що можуть призвести до несприятливого розвитку подій. Вона також надає обґрунтовані висновки щодо доцільності коригування планів, проведення реорганізації та подібних заходів. У даній частині нашого дослідження ми доповнили до попередніх наукових напрацювань своє розуміння контролінгу та його ролі в управлінні підприємством. Детальніше розглянемо ще одну складову адаптивної системи управління підприємством (рис.1) таку як моніторинг.

Таблиця 1

Авторське трактування терміну «контролінг» за різними підходами

Підхід	Автор	Авторське трактування
Інформаційний	Манн Р, Майер Є.	... система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми... ... система управління прибутком підприємства... ...система регулювання витрат та результатів діяльності, що допомагає в досягненні цілей підприємства...
	Райхман Т.та інші	...управлінський інструмент підтримки управлінських рішень, який чітко добирає, систематизує та аналізує відповідну інформацію...
	Хан Д. та інші	...система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства...
	Терещенко О.	...спеціальна, саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства ... і включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг...
	Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В	...система спостереження за внутрішньо-економічним механізмом діяльності підприємства, для розробки шляхів досягнення його мети...
	Пушкар М. та інші	...відображення формулювання, абстрактного образу, узагальненої думки для створення інформаційної системи стратегічного розвитку підприємства...
	Петренко С.	...синтез з елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів під час оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети та результатів діяльності підприємства...
Координаційний	Хорват П.	...налаштування підприємства на координування, реагування і адаптацію до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов, з метою досягнення поставлених цілей, тобто сприяти здійсненню орієнтованого на результат управління підприємством...
	Шнайдер Д.	...контролінгова функція зводиться до розробки і координації конкретних планів та зведення їх до єдиного плану, а, з іншого боку, до внутрішнього виробничого обліку, який служить контролем над реалізацією планів та поставляє початкову інформацію для планування...
	Вебер Й.	...координування та управління соціальною системою, що допомагає керівникам в процесі розв'язання ним загальної задачі координування системи управління з акцентом на планування, контроль та інформування...
	Вебер Й. і Шеффер, Кюппер Х., Хорват П.	...елемент управління, головною функцією якого є підтримка керівництва у процесі вирішення загального завдання координації системи управління з нахилом на планування, контроль та інформування...
	Кюппер Х.	... координація системи управління на підприємстві, сприяє досягненню не однієї мети діяльності підприємства, а системи цілей, де головна роль приділяється вартісним цілям...
	Морозов Д.	...самоорганізуюча, цілеспрямована система планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, послідовну організацію і координацію фаз процесу управління функціональних сфер, організаційних одиниць і проєктів підприємства...
Результативний	Райхман Т.	...контролінг орієнтується на результат. Основна задача контролінгу - збір та обробка інформації в процесі розробки, координації і контролю за виконанням планів на підприємстві..
	Дайле А., Хорват П.	...контролінг є функцією орієнтованою на результат, інструментом управлінського контролю...
	Райхман Т.	...контролінг зорієнтований на результат з врахуванням забезпечення ліквідності...
	Терещенко О..	... система визначення цілей, прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення цих цілей, а також перевірки того, наскільки успішно виконані поставлені цілі

Джерело: розроблено авторами з використанням [3, 12]

В умовах постійних економічних змін, моніторинг функціонування підприємства стає ключовим елементом контролінгу. Він дозволяє враховувати вплив зовнішніх факторів та своєчасно реагувати на соціально-економічні зміни. Моніторинг створює інформаційну основу для розробки компенсаторних механізмів у системі управлінських рішень. Важливим у проведенні моніторингу є його вчасність, якість, повнота та комплексність використання методів. Для ефективного контролінгу економічна діагностика дозволяє координовано порівнювати фактичні та заплановані показники. Це допомагає виявити відхилення від цільових орієнтирів та їхні причини. На основі отриманих даних контролінг розробляє альтернативні сценарії для досягнення бажаних показників. Щоб краще зрозуміти важливість моніторингу в системі

контролінгу розглянемо трактування його сутності різними авторами та відслідкуємо взаємозв'язок цих категорійних понять у процесі управління підприємством:

- врахування впливу факторів оточуючого середовища і своєчасне реагування на нього, для використання компенсаторних можливостей підприємства, є фазою контролінгу [14];
- головна складова контролінгу, інформаційна система, що є елементом інформаційного забезпечення системи контролінгу. Механізм спостереження за показниками діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачуваних та виявлення причин цих відхилень [6,7];
- механізм спостереження за ходом здійснення контролінгу, призначений своєчасно виявляти прорахунки і проблеми [1, 2];
- невід'ємний елемент процесу, призначений для одержання інформації про поточний стан об'єктів контролінгу та їх зміни [4];
- розроблений механізм постійного спостереження за показниками фінансової діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачуваних та виявлення причин цих відхилень. Є інформаційною базою контролінгу... [19];
- інструмент забезпечення досягнення завдань контролінгу, його інформаційна система. Спрямований на перевірку відповідності реальних фінансових потоків підприємства запланованим в його бюджеті грошовим засобам, сприяючи розробці адекватних результатів перевірки управлінських рішень з прямим та зворотнім зв'язком [18].

Узагальнюючи наведені точки зору трактування моніторингу в системі контролінгу приходимо до висновку, що він є ключовим механізмом для виконання його завдань, також слугує важливою інформаційно-аналітичною базою для підготовки управлінських рішень, дозволяючи визначати розміри відхилень фактичних результатів від очікуваних, виявляти причини цих розбіжностей та своєчасно на них реагувати.

Щоб ефективно використовувати результати моніторингу та досягти поставлених цілей, важливо розглянути послідовність етапів його проведення. Ці етапи мають реалізовуватися один за одним, зважаючи на їхню актуальність у циклі контролінгової діяльності: розроблення системи контролінгу; формалізація аналітичних показників для відображення цілей; процес самого моніторингу в системі контролінгу; визначення генеральної мети, цілей, стратегічних завдань, функцій моніторингу; формування ідентифікованої системи носіїв контрольної інформації та визначення звітних періодів її накопичення й опрацювання; встановлення нормативних розмірів відхилень результатів звітних індикативних показників з нормативними профільними стандартами; розроблення ідентифікаційної системи аналітичних показників, щодо відображення стратегічних завдань, виявлення та ґрунтовний аналіз основних типових причин відхилень результатів звітних індикативних показників від встановлених норм.

В наукових дослідженнях, присвячених адаптованим моніторинговим системам, часто розглядаються питання, що передбачають модифікацію та розширення їхньої структурної моделі. Ця модифікація переважно реалізується шляхом інтеграції додаткових інформаційних обсягів або впровадження нових, більш досконалих методів обробки даних до вже існуючих інформаційних та алгоритмічних блоків. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності функціонування моніторингових систем та їхньої здатності адаптуватися до мінливих умов і зростаючих вимог до аналізу інформації.

Контролінг реалізується у системі управління підприємством через застосування різного виду методичного інструментарію. Розглянемо детальніше такий інструментарій та форми здійснення контролінгу. Постійний розвиток контролінгу свідчить про його трансформацію у видах, формах та методах цієї економічної діяльності. Як уже зазначалось попередньо, автори даної статті детально розглядали теоретичні основи розвитку контролінгу в [3], де було проведено аналітичне дослідження теоретичного базису контролінгу, що стосувалось: сутності, змістовного наповнення видів та його методичного інструментарію; теоретичних напрацювань основ контролінгу зарубіжними та вітчизняними науковцями та практиками; формуванню змістовної характеристики теоретичного базису системи контролінгу. Авторами було встановлено, що початково контролінг функціонував як специфічний інструмент управління, головним завданням якого була аналітична оцінка завершених процесів. По мірі того як стратегічне планування та прогнозування ставали все важливішими, зростала і потреба в інформації для прийняття управлінських рішень на перспективу. З цих причин, контролінг еволюціонував, почавши заповнювати інформаційні прогалини як в поточній діяльності, так і в прогнозуванні. Контролінг став забезпечувати реалізацію визначених функцій, щоб система управління могла успішно досягати своїх цілей. До основних функцій контролінгу слід віднести: інформаційну - систему інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства, координаційну - підтримку керівництва у процесі вирішення загального завдання координації системи управління, з урахуванням функції орієнтованої на результат.

Найважливішим завданням у розробці сучасної концепції контролінгу є створення науково-обґрунтованої бази для моніторингу управлінських рішень. Ця база є ключовою для запобігання та мінімізації ризиків і збитків у виробничо-господарських та фінансово-економічних операціях. Оскільки ми розглядаємо контролінг як інструмент координації, його завдання повинні формуватися з урахуванням цієї суттєвої функції. Як засвідчує автор [10] для забезпечення координаційної функції система контролінгу повинна включати всі види діяльності для досягнення цілей. До них зазвичай відносять інформаційну базу та її

використання в процесах планування й контроль за виконанням планів, виявлення відхилень за тими чи іншими критеріями результативної діяльності і, на цій основі, вироблення заходів для подолання впливу негативних факторів.

Заслугує на увагу думка [2], що контролінг – це системний вид економічної діяльності, який забезпечує всі процеси управління, включаючи складові стратегії та оперативних планів, тому основні його завдання (передусім аналізу і контролю) повинні реалізовуватися визначеними методами. Слушним є також те, що для реалізації контролінгових завдань необхідно використовувати відповідні системні методи, на основі яких може бути визначено шляхи досягнення мети з максимально позитивним результатом і в найкоротший термін. У аналогічних за тематикою дослідженнях було також доведено, що адекватний економічній ситуації методичний підхід до проведення антикризового моніторингу дає змогу проаналізувати й оцінювати ринкові та внутрішньогосподарські показники діяльності підприємства. Розробляючи формат інструментів контролінгу для підприємств, необхідно комплексно аналізувати їхню специфіку діяльності, потенціал зростання, конкурентне середовище та чинники мотивації персоналу.

Одним із найважливіших завдань використання методичного інструментарію контролінгу полягає у забезпеченні високої якості контролю за витратами. У межах контролінгу підприємства необхідно здійснювати комплексний аналіз, діагностику та моніторинг регулювання діяльності, орієнтований на конкретні цілі. В таблиці 2 відображено основні завдання та методичний інструментарій контролінгу за його основними складовими.

Таблиця 2

Складові контролінгу підприємства: завдання та методичний інструментарій

Складові контролінгу	Завдання	Методичний інструментарій
Стратегічний	- ідентифікація випуску неприбуткової продукції та процесів; - виявлення та скорочення надлишкових витрат; - отримання достовірної інформації про рівень рентабельності окремих видів продукції, для забезпечення конкурентних переваг підприємства	- факторний аналіз відхилень витрат фактичних від нормативних; - визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства - SWOT-аналіз - функціонально-вартісний аналіз визначення резервів зниження витрат та шляхів підвищення обсягів реалізації
Управлінський моніторинг	- контроль за досягненням операційних планових фінансових і виробничих показників - інформаційно-аналітична та експертна підтримка управлінських рішень з формування потенціалу функціонування підприємства	- система раннього запобігання та реагування; - бенчмаркінг - системні засоби уникнення передумов і раннього запобігання банкрутству
Діагностика бізнесу	- виявлення змін у стані діяльності підприємства в просторово-часовому розрізі - дослідження кількісних і якісних показників діяльності підприємства, їхнє порівняння з базовими характеристиками чи їхніми аналогами, нормативними величинами; - прогнозування основних тенденцій розвитку діяльності підприємства	- методи і моделі виміру фінансово-економічних ризиків, - методи і аналітичний інструментарій оцінювання кредитних ризиків; - моделі прогнозування платоспроможності і банкрутства підприємства - системні методи виміру ліквідності

Сформовано авторами з використанням [9,15, 16, 17, 20, 21]

Основні інструменти, що використовуються в контролінгу у навігаційні концепції [13,16,20]: бюджетування витрат, гнучке планування, ковзне бюджетування; калькулювання на основі напрямків діяльності; функціонально-вартісний аналіз, ABC, XYZ-аналіз, таргет-костинг; планування завантаження потужностей, планування з використанням BSC; цільове бюджетування CF-аналіз, диференційний аналіз витрат, бенч-маркінг, EQQ-model, ABC-метод; економетричні методи, SWOT-аналіз, аналіз чутливості, методи економіко-математичного моделювання витрат, аналіз і калькуляція життєвого циклу продукту, статичні / динамічні методи інвестиційних розрахунків показників оцінки ефективності діяльності.

Адаптивна теорія управління також передбачає формування філософії та вартісно-орієнтованого мислення у менеджменті, що передбачає використання в управлінні сучасного методичного інструментарію, як то [20]: EVA, методи оперативної та стратегічної фінансової діагностики; метод аналогій; метод Монте-Карло; аналіз сценаріїв; аналіз ланцюжка вартості; оцінювання і всебічний контроль якості (TQM); система постійного вдосконалення (Кайзен); аналіз вузьких місць та інші. Впровадження в управління підприємством зазначеного сучасного методичного інструментарію дозволить підвищити якість управлінських рішень та відповідальність управлінців за їх прийняття. Основною метою такого управління є підвищення ефективності діяльності підприємств, що в кінцевому рахунку призводить до зростання їх вартості. Фактори вартості - це ключові показники конкурентних переваг, що допомагають підприємствам досягти успіху у ринковому середовищі у порівнянні з конкурентами. Вимірювання та відстеження динаміки вартості підприємств та її чинників є невід'ємною частиною концепції контролінгу в системі адаптивного управління. Тому важливо використовувати вже існуючі методи оцінки вартості підприємства та аналізувати їх на предмет можливості застосування в концепції управління вартістю бізнесу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті розглянуто теоретичні засади використання методичного інструментарію контролінгу в адаптивній системі управління підприємством. Зроблено висновок, що впровадження контролінгу як складової адаптивного управління дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень за рахунок своєчасної аналітики, прогнозування та коригування дій у відповідь на динамічні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливий акцент зроблено на моніторингу як ключовому елементі контролінгу, що забезпечує систематичне відстеження показників діяльності підприємства та оперативне виявлення відхилень від планових значень. Серед ефективного інструментарію контролінгу для адаптивного управління варто виокремити: систему показників KPI, бюджетування на основі гнучких сценаріїв, аналіз відхилень, методи управлінського обліку, балансовану систему показників (BSC), цільове бюджетування CF-аналіз, диференційний аналіз витрат, систему постійного вдосконалення (Кайзен), бенч-маркінг, EQQ-model, ABC-метод, прогнозу аналітику, динамічні методи інвестиційних розрахунків показники оцінки ефективності діяльності та інші. Застосування саме цих інструментів дає змогу гнучко реагувати на зміни, швидко адаптувати стратегію підприємства та забезпечувати його конкурентоспроможність у нестабільному ринковому середовищі.

Література

1. Ковалев, Д. В. (2008). Визначення компетенцій контролера із використанням матриці РСММ. *Формування ринкової економіки: збірник наукових праць*. Київ: КНЕУ, 169 с.
2. Куцук, П. О. (2013). Контролінг в управлінні вартістю підприємства: сучасна диспозиція і можливості впровадження в Україні. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*, (3), 222–227. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2013_3_45 (дата звернення: 15.02.2025).
3. Тюріна, Н., Назарчук, Т., & Гурницький, О. (2024). Теоретичний базис контролінгу: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 457–464. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-70>
4. Лемішовський, В. І. (2020). Контролінг в управлінні машинобудівним підприємством: координатні елементи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, (11), 94–97.
5. Мельник, Н. Г., & Михайлишин, Н. П. (2021). Практичні аспекти організації контролінгу на підприємстві. *Вісник Львівської комерційної академії*, (36), 254–257.
6. Мендрул, О. Г. (2022). *Управління вартістю підприємства*. Київ: КНЕУ, 261 с.
7. Момот, Т. В. (2020). *Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження*. Харків: ХНАМГ, 348 с.
8. Момот, Т. В. (2018). *Оцінка вартості бізнесу: сучасні технології*. Харків: Фактор, 281 с.
9. Мошек, Г. Є. (2020). Контролінг як сучасна концепція управління діяльністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*, (3), 339–340.
10. Остапенко, Т. М. (рік?). Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат. *Економіка: реалії часу*, (5), 125–130.
11. Педченко, Н. С. (2021). Вартість підприємства як критерій оцінювання ефективності в системі фінансового контролінгу. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*, (4), 65–71.
12. Петренко, С. Н. (2022). *Контролінг*. Київ: Ника-Центр, Эльга, 193 с.
13. Петрович, Й. М., & Панас, Я. В. (2017). Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (1), 129–137.
14. Півнюк, О. П. (2018). Формування інструментарію контролінгу підприємства. *Вісник Житомирського технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 3(3), 78–80.
15. Плахотнік, О. О. (2018). *Ефективні механізми практичного антикризового управління підприємствами*. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 253 с.
16. Поліщук, Н. В. (2020). *Логістичний контролінг в системі управління підприємством*. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 172 с.
17. Попова, О. Ю., & Секеріна, Г. В. (2019). Використання методів контролінгу при плануванні процесів розвитку господарської діяльності на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*, 4(2), 196–200.
18. Попович, Л. В. (2020). Контролінг в управлінні витратами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, (647), 479–483.
19. Прокопенко, О. В., & Криворучко, Л. Б. (2022). Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*, (4), 27–34.
20. Русановська, О. А. (2021). Систематизація методів та інструментів оперативного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*, (769), 96–107.

21. Селіванова, Н. М., & Філіппова, С. В. (2020). *Особливості сценарного впровадження інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві*. Херсон: ФОП Грін Д. С., 402 с.
22. Терещенко, О. О. (2019). Професійні компетенції фінансового контролера та його роль у прийнятті фінансово-економічних рішень. *Фінанси України*, (9), 31–42.

References

1. Kovalev, D. V. (2008). Determining the competencies of a controller using the RCMM matrix. *Formation of the market economy: Collection of scientific papers*. Kyiv: KNEU, 169 p.
2. Kutsyk, P. O. (2013). Controlling in enterprise value management: current disposition and possibilities of implementation in Ukraine. *Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine*, (3), 222–227. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2013_3_45 (accessed February 15, 2025).
3. Tyurina, N., Nazarchuk, T., & Hurnytskyi, O. (2024). Theoretical basis of controlling: foreign and domestic experience. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 457–464. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-70>
4. Lemishovskyi, V. I. (2020). Controlling in the management of a machine-building enterprise: coordination elements. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, (11), 94–97.
5. Melnyk, N. H., & Mykhailishyn, N. P. (2021). Practical aspects of organizing controlling at an enterprise. *Bulletin of Lviv Commercial Academy*, (36), 254–257.
6. Mendrul, O. H. (2022). *Enterprise value management*. Kyiv: KNEU, 261 p.
7. Momot, T. V. (2020). *Value-oriented corporate governance: from theory to practical implementation*. Kharkiv: KhNAMG, 348 p.
8. Momot, T. V. (2018). *Business valuation: modern technologies*. Kharkiv: Factor, 281 p.
9. Moshek, H. Ye. (2020). Controlling as a modern concept of enterprise activity management. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University*, (3), 339–340.
10. Ostapenko, T. M. (n.d.). Classification of tools (methods) of cost controlling. *Economy: Realities of Time*, (5), 125–130.
11. Pedchenko, N. S. (2021). Enterprise value as a criterion for evaluating efficiency in the financial controlling system. *Bulletin of Sumy State University. Series: Economics*, (4), 65–71.
12. Petrenko, S. N. (2022). *Controlling*. Kyiv: Nika-Center, Elga, 193 p.
13. Petrovych, Y. M., & Panas, Ya. V. (2017). Evolution of controlling in modern theory and practice of managing domestic enterprises. *Marketing and Innovation Management*, (1), 129–137.
14. Pivniuk, O. P. (2018). Formation of controlling tools of the enterprise. *Bulletin of Zhytomyr Technological University. Series: Economic Sciences*, 3(3), 78–80.
15. Plakhotnik, O. O. (2018). *Effective mechanisms of practical anti-crisis management of enterprises*. Mariupol: Pryazovskyi State Technical University, 253 p.
16. Polishchuk, N. V. (2020). *Logistics controlling in enterprise management*. Lviv: Lviv Polytechnic National University, 172 p.
17. Popova, O. Yu., & Sekerina, H. V. (2019). The use of controlling methods in planning the processes of business activity development at the enterprise. *Mechanism of Economic Regulation*, 4(2), 196–200.
18. Popovych, L. V. (2020). Controlling in cost management. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Problems*, (647), 479–483.
19. Prokopenko, O. V., & Kryvoruchko, L. B. (2022). The economic essence of controlling, its place in the enterprise management system. *Bulletin of Sumy State University. Series: Economics*, (4), 27–34.
20. Rusanovska, O. A. (2021). Systematization of methods and tools of operational controlling at the enterprise. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Logistics*, (769), 96–107.
21. Selivanova, N. M., & Filippova, S. V. (2020). *Features of scenario implementation of innovative controlling at an industrial enterprise*. Kherson: FOP Hrin D. S., 402 p.
22. Tereshchenko, O. O. (2019). Professional competencies of a financial controller and his role in making financial and economic decisions. *Finance of Ukraine*, (9), 31–42.