ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «**Контролінг у системі стратегічного управління підприємством**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Лемешко Антон Віталійович

Керівник:
Дячков Дмитро Володимирович

Рецензент:
Власенко Тетяна Анатоліївна

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
09 червняня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Лемешка Антона Віталійовича

1. Тема роботи «Контролінг у системі стратегічного управління підприємством» (на матеріалах [redacted]), керівник роботи доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Дячков Д.В.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від 09 червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:
- звітність підприємства за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
  - нормативно-довідкова література,
  - літературні джерела,
  - Інтернет-джерела,
  - власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні аспекти контролінгу у системі стратегічного управління підприємством

Розділ 2. Аналіз системи стратегічного управління та контролінгу на підприємстві

Розділ 3. Напрями вдосконалення контролінгу у системі стратегічного управління підприємством

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об’єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп’ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видав	завдання отримав
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: 09 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25 – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25 – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувачка вищої освіти _____ **Антон ЛЕМЕШКО**

Керівник роботи _____ **Дмитро ДЯЧКОВ**

АНОТАЦІЯ

Лемешко А.В. Контролінг у системі стратегічного управління підприємством. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр освітньо-професійної програми Бізнес-адміністрування спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні та практичні засади стратегічного контролінгу в системі управління підприємством. Проаналізовано систему стратегічного управління та діючі елементи контролінгу, визначено основні проблеми їх функціонування. Обґрунтовано напрями запровадження сучасних інструментів стратегічного контролінгу та запропоновано організаційно-функціональну модель його формування. Розроблено систему стратегічних KPI, механізм моніторингу відхилень, раннього попередження та інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності стратегічного управління та адаптивності підприємства до змін середовища.

Ключові слова: стратегічний контролінг, стратегічне управління, планування, моніторинг, управлінські рішення, ефективність управління.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…… 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ…… 8
1.1. Сутність, функції та еволюція контролінгу…..……...…… 8
1.2. Місце контролінгу в системі стратегічного управління підприємством…….……...…….. 15
Висновки до розділу 1……. 22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ..…… 24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства…… 24
2.2. Аналіз системи стратегічного управління підприємством……. 29
2.3. Аналіз діючої системи контролінгу в підприємстві…..…….. 37
Висновки до розділу 2…… 44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ...….. 46
3.1. Запровадження сучасних інструментів стратегічного контролінгу в підприємстві…...……..…… 46
3.2. Формування системи стратегічного контролінгу в підприємстві…..……..…. 54
Висновки до розділу 3……. 62
ВИСНОВКИ…….. 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..... 66
ДОДАТКИ……. 73

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств відбувається в середовищі підвищеної нестабільності, динамічних змін ринкової кон'юнктури, зростання конкурентного тиску та невизначеності зовнішніх і внутрішніх факторів. За таких умов особливої актуальності набуває необхідність формування ефективної системи стратегічного управління, здатної забезпечити довгострокову стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства. Одним із ключових інструментів, що забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку стратегічних управлінських рішень, є контролінг.

Контролінг у сучасному розумінні виходить за межі традиційного контролю та обліку й виступає комплексною концепцією управління, орієнтованою на координацію стратегічного планування, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення діяльності підприємства. Його впровадження дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями та поточними результатами діяльності, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і формувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Особливої значущості контролінг набуває в системі стратегічного управління, оскільки саме на стратегічному рівні формуються довгострокові цілі розвитку підприємства, визначаються пріоритетні напрями діяльності, розподіляються ресурси та оцінюються ризики. За відсутності дієвого механізму стратегічного контролінгу зростає ймовірність прийняття неузгоджених або економічно необґрунтованих управлінських рішень, що може негативно позначитися на фінансовій стійкості та ринкових позиціях підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена також необхідністю адаптації системи стратегічного управління підприємств до сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією, глобалізацією ринків, змінами в структурі

витрат і посиленням вимог до ефективності використання ресурсів. У таких умовах контролінг виступає важливим інструментом інтеграції стратегічних і оперативних управлінських процесів, що забезпечує прозорість, обґрунтованість і результативність управління.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо контролінгу у системі стратегічного управління підприємством. Це обумовило необхідність розв'язання наступних *завдань*:

розкрити сутність, функції та еволюцію контролінгу;

визначити місце контролінгу в системі стратегічного управління підприємством;

здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;

провести аналіз системи стратегічного управління підприємством;

здійснити аналіз діючої системи контролінгу в підприємстві;

запровадити сучасні інструменти стратегічного контролінгу в підприємстві;

сформувати систему стратегічного контролінгу в підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес контролінгу у системі стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу контролінгу у системі стратегічного управління підприємством.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного контролінгу та підвищення ефективності управління діяльністю підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної

турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, економічний аналіз, системний підхід, експертне оцінювання, SWOT-аналіз.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, внутрішня звітність підприємства, статистичні дані, аналітичні матеріали, інтернет-ресурси.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 13 листопада 2025 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 16 травня 2024 р.) та публікації статті у фаховому виданні.

1. Карлаш Ю.В., Лемешко А.В. Контролінг у системі управління підприємством. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матер. VIII Міжн. наук.-практ. конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 335-337.

2. Карлаш Ю.В., Лемешко А.В. Елементи та інструменти управлінського контролінгу. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. IX Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 147-148.

3. Потапюк І., Карлаш Ю., Лемешко А. Формування системи контролінгу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. Т. 342, № (3(2). С. 373-377. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2013

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, функції та еволюція контролінгу

У сучасній теорії та практиці менеджменту контролінг розглядається як одна з базових управлінських концепцій, що сформувалася у відповідь на ускладнення економічних процесів, зростання невизначеності зовнішнього середовища та необхідність підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Його виникнення пов’язане з потребою забезпечити цілісність і узгодженість управління підприємством у довгостроковій і короткостроковій перспективах.

На відміну від традиційного розуміння контролю як перевірки результатів діяльності, контролінг має значно ширший зміст і виступає інтегрованою управлінською концепцією, що об’єднує процеси планування, обліку, аналізу, контролю, координації та інформаційного забезпечення. Він спрямований не лише на фіксацію відхилень, а передусім на їх попередження, прогнозування та формування управлінських рішень, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сутність контролінгу полягає в тому, що він забезпечує зв’язок між стратегічними цілями підприємства та повсякденною господарською діяльністю. Через систему показників, планів, бюджетів і аналітичних звітів контролінг трансформує стратегічні орієнтири у конкретні завдання для структурних підрозділів і відповідальних осіб. У цьому контексті контролінг виступає механізмом узгодження інтересів власників, менеджерів і персоналу підприємства [2; 21; 29; 41-42].

Як сучасна управлінська концепція, контролінг ґрунтується на системному підході, відповідно до якого підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що функціонує в умовах постійної

взаємодії із зовнішнім середовищем. Контролінг забезпечує адаптацію цієї системи до змін ринкової кон’юнктури, технологічних зрушень, фінансових обмежень і конкурентного тиску шляхом своєчасного аналізу інформації та формування альтернативних сценаріїв розвитку.

Важливою характеристикою контролінгу є його орієнтація на майбутнє. Якщо бухгалтерський облік і традиційний контроль здебільшого мають ретроспективний характер, то контролінг поєднує аналіз минулих результатів із прогнозуванням майбутніх показників. Така спрямованість дозволяє не лише оцінювати ефективність уже прийнятих рішень, а й запобігати потенційним ризикам і втратам.

Контролінг також виконує роль інформаційного ядра системи управління підприємством. Він забезпечує менеджмент релевантною, своєчасною та структурованою інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління. При цьому ключовим завданням контролінгу є не накопичення великого обсягу даних, а їх аналітична обробка та трансформація у форму, придатну для використання в управлінні [4; 32].

Як управлінська концепція, контролінг тісно пов’язаний із відповідальністю та результативністю. Він орієнтований на досягнення конкретних цілей, вимірюваних через систему показників ефективності, та сприяє формуванню культури відповідального управління. У цьому аспекті контролінг виступає інструментом підвищення прозорості діяльності підприємства й обґрунтованості управлінських рішень [8; 14].

У сучасних умовах цифровізації та впровадження інформаційних систем роль контролінгу істотно зростає. Він трансформується з допоміжної функції управління у стратегічного партнера менеджменту, який забезпечує координацію між фінансовими, виробничими, маркетинговими та кадровими підсистемами підприємства. Саме через контролінг формується єдиний інформаційно-аналітичний простір управління [8; 25].

Таким чином, сутність контролінгу як сучасної управлінської концепції

полягає в його здатності інтегрувати різні управлінські функції в єдину систему, орієнтовану на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Контролінг виступає не лише інструментом контролю, а філософією управління, що забезпечує стійкість, адаптивність і ефективність діяльності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття «контролінг», що зумовлено багатогранністю його функціонального змісту та різноманітністю підходів до його тлумачення. Залежно від цілей дослідження, рівня управління та особливостей застосування, контролінг розглядається як інформаційна система, управлінська функція, концепція або інструмент координації діяльності підприємства. Для систематизації наукових підходів до розуміння сутності контролінгу доцільно узагальнити основні трактування цього поняття, представлені в наукових джерелах, що відображено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «контролінг» [4; 6; 10; 30; 32]

Підхід	Характеристика
Інформаційний	Контролінг як система збору та обробки управлінської інформації
Функціональний	Контролінг як сукупність функцій планування, контролю, аналізу
Системний	Контролінг як інтегрований елемент управління підприємством
Стратегічний	Контролінг як інструмент досягнення довгострокових цілей
Процесний	Контролінг як безперервний управлінський процес

Отже, аналіз підходів до трактування поняття «контролінг» свідчить про його комплексний і багатовимірний характер. Різні наукові підходи акцентують увагу на окремих аспектах контролінгу – інформаційному, функціональному, системному, стратегічному та процесному. Узагальнення цих підходів дозволяє зробити висновок, що контролінг є інтегрованою управлінською концепцією, яка поєднує планування, аналіз, контроль і координацію з метою забезпечення досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Саме комплексний підхід до розуміння контролінгу створює методологічну основу для його ефективного впровадження в

систему стратегічного управління підприємством.

У системі управління підприємством контролінг посідає особливе, інтегруюче місце, оскільки він не є самостійною управлінською функцією в класичному розумінні, а виступає координуючим елементом, що забезпечує узгодженість і цілісність усіх управлінських процесів. Його роль полягає у створенні інформаційно-аналітичного підґрунтя для прийняття управлінських рішень і забезпеченні зворотного зв'язку між стратегічними цілями підприємства та результатами їх реалізації.

Контролінг функціонує на перетині ключових управлінських підсистем – стратегічного та оперативного управління, фінансового й управлінського обліку, планування, аналізу та контролю. Саме завдяки контролінгу відбувається трансформація стратегічних орієнтирів підприємства у конкретні планові показники, бюджети, ключові індикатори ефективності та управлінські завдання для структурних підрозділів. У цьому контексті контролінг забезпечує вертикальну й горизонтальну інтеграцію управління.

У вертикальному вимірі контролінг поєднує стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління. На стратегічному рівні він сприяє формуванню довгострокових цілей, оцінці зовнішнього середовища, аналізу конкурентних позицій і стратегічних ризиків. На тактичному та оперативному рівнях контролінг забезпечує планування ресурсів, контроль виконання бюджетів, аналіз відхилень і коригування управлінських рішень. Таким чином, контролінг виступає механізмом реалізації стратегії через систему поточного управління [8].

У горизонтальному вимірі контролінг координує діяльність функціональних підрозділів підприємства – виробничих, фінансових, маркетингових, кадрових та логістичних. Він сприяє усуненню фрагментарності управління, забезпечує єдність цілей і показників діяльності, а також запобігає конфліктам інтересів між підрозділами. Завдяки цьому контролінг підвищує ефективність міжфункціональної взаємодії та сприяє досягненню загальних цілей підприємства [26].

Особливе місце контролінг займає в системі прийняття управлінських рішень. Він не підміняє функції керівника, однак забезпечує його необхідною аналітичною інформацією, альтернативними варіантами розвитку подій і прогнозними оцінками. У цьому аспекті контролінг виконує роль «внутрішнього навігатора» управління, який допомагає менеджменту орієнтуватися в складному та мінливому бізнес-середовищі [17].

Важливою складовою місця контролінгу в системі управління є його взаємозв'язок із системою відповідальності та контролю результатів. Через формування центрів відповідальності, систему показників ефективності та аналіз відхилень контролінг сприяє підвищенню управлінської дисципліни, прозорості діяльності та персональної відповідальності менеджерів за досягнення поставлених цілей. Це створює передумови для формування результатоорієнтованої моделі управління [29].

У сучасних умовах цифровізації та впровадження інформаційних систем місце контролінгу в управлінні підприємством істотно розширюється. Контролінг стає ядром інтегрованих управлінських інформаційних систем, поєднуючи фінансові та нефінансові показники, внутрішні й зовнішні дані, кількісні та якісні індикатори діяльності. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання ефективності та підтримки управлінських рішень.

Таким чином, місце контролінгу в системі управління підприємством визначається його інтегруючою, координуючою та аналітичною роллю. Контролінг забезпечує зв'язок між стратегією і операційною діяльністю, між різними рівнями та підрозділами управління, між плануванням і контролем результатів. Завдяки цьому він виступає ключовим елементом сучасної системи управління, що сприяє підвищенню ефективності, адаптивності та стратегічної стійкості підприємства.

Розвиток контролінгу як управлінської концепції відбувався поступово та був зумовлений ускладненням економічних процесів, зростанням масштабів діяльності підприємств і необхідністю підвищення ефективності

управління. На різних етапах свого становлення контролінг виконував різні функції – від обліку та контролю витрат до комплексної системи стратегічного управління. Для кращого розуміння сучасного змісту контролінгу доцільно розглянути основні етапи його еволюції (табл. 1.2), які відображають зміну підходів до управління та розширення функціонального призначення контролінгу.

Таблиця 1.2

Етапи еволюції контролінгу [4; 16; 27; 33]

Етап	Період	Характеристика
Обліковий	1950–1960 рр.	Орієнтація на бухгалтерський облік
Контрольний	1960–1970 рр.	Контроль витрат і відхилень
Планово-аналітичний	1970–1980 рр.	Інтеграція планування та аналізу
Стратегічний	1980–1990 рр.	Орієнтація на довгострокові цілі
Інтегрований	2000 рр. – дотепер	Цифровізація, KPI, BSC, ESG

Отже, аналіз етапів еволюції контролінгу свідчить про поступовий перехід від вузько орієнтованої обліково-контрольної функції до інтегрованої управлінської концепції стратегічного спрямування. З кожним етапом контролінг розширював сферу свого впливу, охоплюючи планування, аналіз, прогнозування та координацію управлінських процесів. Сучасний етап розвитку контролінгу характеризується його трансформацією в ключовий елемент системи стратегічного управління підприємством, орієнтований на забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних умов бізнес-середовища.

У сучасній системі управління підприємством контролінг реалізується на різних рівнях управління, що зумовлює доцільність виокремлення стратегічного та оперативного контролінгу. Кожен із цих видів має власні цілі, часові горизонти, інструменти та сфери відповідальності, однак водночас вони перебувають у тісному взаємозв’язку та взаємодоповнюють один одного. Для поглибленого розуміння їх ролі в системі стратегічного управління підприємством доцільно здійснити порівняльну характеристику стратегічного й оперативного контролінгу за основними критеріями, що

подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу [9; 12; 20; 22]

Критерій	Стратегічний	Оперативний
Часовий горизонт	Довгостроковий	Короткостроковий
Основна мета	Досягнення стратегії	Поточна ефективність
Інструменти	SWOT, BSC, стратегічні карти	Бюджетування, аналіз відхилень
Орієнтація	Зовнішнє та внутрішнє середовище	Внутрішні процеси
Рівень управління	Вищий менеджмент	Середній менеджмент

Отже, результати порівняльного аналізу стратегічного та оперативного контролінгу свідчать про їх функціональну відмінність і водночас взаємну доповнюваність. Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові цілі розвитку підприємства, аналіз зовнішнього середовища та формування стратегічних рішень, тоді як оперативний контролінг зосереджений на поточній діяльності, виконанні планів і забезпеченні ефективності використання ресурсів у короткостроковій перспективі. Узгоджене функціонування цих двох складових контролінгу забезпечує безперервність управлінського процесу, своєчасне виявлення відхилень і підвищення обґрунтованості управлінських рішень, що є важливою умовою ефективного стратегічного управління підприємством

Отже, контролінг є багатофункціональною управлінською концепцією, що поєднує планування, аналіз, контроль і прогнозування в єдину систему підтримки управлінських рішень. Його еволюція від облікової функції до стратегічного інструменту управління зумовлена зростанням складності бізнес-середовища та потребою в інтегрованому підході до управління підприємством. У сучасних умовах контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічної стійкості, ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Місце контролінгу в системі стратегічного управління підприємством

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкурентного тиску, цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю оперативного реагування на ризики. За таких обставин стратегічне управління потребує системи, здатної інтегрувати планування, інформаційне забезпечення, аналіз, моніторинг і координацію управлінських рішень. У наукових дослідженнях контролінг розглядається як важливий інструмент стратегічного управління, що забезпечує прогнозування ризиків і своєчасне коригування стратегії відповідно до нових загроз і можливостей [11].

Контролінг доцільно трактувати не як синонім контролю, а як комплексну управлінську концепцію, спрямовану на інформаційно-аналітичну та методичну підтримку процесів планування, прийняття і реалізації управлінських рішень. Сучасні дослідження підкреслюють міжфункціональний характер контролінгу та його орієнтацію на координацію управлінських процесів [12; 13]. Його принципова відмінність від традиційного контролю полягає у спрямованості не лише на виявлення відхилень фактичних показників від запланованих, а й на визначення причин їх виникнення, прогнозування наслідків та підготовку альтернативних управлінських дій.

У системі стратегічного управління контролінг виконує роль інтегруючої та координуючої підсистеми, яка забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з планами, ресурсним забезпеченням та фактичними результатами діяльності (табл. 1.4). Особливої актуальності такий підхід набуває в умовах цифровізації, коли система стратегічного контролінгу має інтегрувати значні масиви фінансової та нефінансової інформації й забезпечувати її використання для підтримки управлінських рішень [24].

Стратегічне управління передбачає послідовне визначення місії та довгострокових цілей підприємства, дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища, формування стратегічних альтернатив, вибір стратегії, її реалізацію та оцінювання отриманих результатів. Контролінг супроводжує практично всі зазначені етапи, забезпечуючи менеджмент релевантною інформацією та аналітичним інструментарієм [11; 15].

Таблиця 1.4

Місце контролінгу на основних етапах стратегічного управління підприємством [3; 10-11; 20]

Етап стратегічного управління	Завдання стратегічного менеджменту	Роль контролінгу
Формування місії та стратегічних цілей	Визначення довгострокових орієнтирів розвитку	Інформаційне та аналітичне обґрунтування цільових показників
Стратегічний аналіз	Оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища	Збір, систематизація та аналіз стратегічно важливої інформації
Розроблення стратегічних альтернатив	Формування можливих напрямів розвитку	Оцінювання економічних наслідків і ризиків альтернатив
Вибір стратегії	Обґрунтування оптимального напряму розвитку	Порівняння сценаріїв за визначеними критеріями
Стратегічне планування	Конкретизація цілей у системі планових показників	Координація стратегічних і оперативних планів
Реалізація стратегії	Розподіл ресурсів і виконання стратегічних заходів	Моніторинг ключових показників і відхилень
Стратегічний контроль	Оцінювання ступеня досягнення цілей	Аналіз «план – факт», визначення причин відхилень
Коригування стратегії	Адаптація підприємства до змін	Раннє виявлення загроз і підготовка коригувальних рішень

Дані табл. 1.4 демонструють, що контролінг не обмежується завершальною стадією стратегічного управління – контролем результатів. Він охоплює весь управлінський цикл, починаючи з інформаційного забезпечення визначення цілей і завершуючи підготовкою рекомендацій щодо коригування стратегії. Саме така наскрізна роль дає підстави визначати контролінг як сполучний елемент окремих функціональних підсистем стратегічного менеджменту [11; 20].

Особливе значення контролінгу полягає у забезпеченні зворотного зв'язку в системі стратегічного управління. Інформація про фактичні результати діяльності порівнюється з установленими стратегічними орієнтирами, після чого визначаються величина та причини відхилень. На основі отриманих результатів керівництво може коригувати плани, перерозподіляти ресурси або переглядати окремі положення стратегії. Дослідження організаційного впровадження контролінгу також наголошують на його ролі як системи зворотного зв'язку та раннього виявлення відхилень [16].

При цьому контролінг не підміняє менеджмент і не приймає стратегічні рішення замість керівників підприємства. Його призначення полягає у створенні інформаційно-аналітичної основи прийняття таких рішень: формуванні необхідної інформації, здійсненні розрахунків, виявленні проблемних зон, оцінюванні сценаріїв та їх можливих наслідків. Остаточний вибір стратегічної альтернативи залишається компетенцією менеджменту.

Важливим аспектом визначення місця контролінгу є його взаємодія з основними функціями управління (табл. 1.5). У цьому контексті він забезпечує методичну підтримку планування, інформаційне наповнення обліку та аналізу, координацію інформаційних потоків, моніторинг виконання планів і підготовку коригувальних дій [2; 17].

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок контролінгу з функціями стратегічного управління [2; 17]

Функція управління	Прояв контролінгу
Планування	Методична підтримка стратегічного планування, формування системи показників і бюджетів
Організація	Узгодження інформаційних потоків і розподілу відповідальності
Мотивація	Інформаційна підтримка оцінювання результативності центрів відповідальності
Облік	Формування інформаційної бази для аналізу та прийняття рішень
Аналіз	Дослідження причин відхилень, тенденцій та факторів зміни результатів
Контроль	Порівняння планових і фактичних показників
Координація	Узгодження стратегічних цілей, планів, бюджетів і діяльності підрозділів
Регулювання	Підготовка пропозицій щодо коригувальних управлінських дій
Прогнозування	Формування сценаріїв розвитку та раннє виявлення потенційних загроз

Таким чином, контролінг має міжфункціональний характер. Він не замінює планування, облік, аналіз або контроль, а забезпечує їх інтеграцію в єдиний інформаційно-аналітичний механізм. Особливо важливою є координаційна функція, оскільки в межах стратегічного управління необхідно забезпечити відповідність між довгостроковими цілями, оперативними завданнями, ресурсами та показниками діяльності структурних підрозділів.

У системі контролінгу традиційно розмежовують стратегічний та оперативний контролінг. Вони мають спільну інформаційно-аналітичну основу, однак відрізняються часовим горизонтом, об’єктами дослідження та характером управлінських завдань. Для стратегічного контролінгу особливе значення мають інструменти стратегічного аналізу, сценарного планування та системи стратегічних показників [5; 18].

Стратегічний контролінг орієнтований насамперед на майбутнє підприємства. Якщо оперативний контролінг концентрується переважно на поточній ефективності та виконанні бюджетів, то стратегічний має забезпечувати оцінювання здатності підприємства досягати довгострокових цілей, підтримувати конкурентні переваги та адаптуватися до змін середовища. Для українських підприємств актуальність стратегічного рівня контролінгу посилюється необхідністю поєднання управлінських технологій із досягненням узгоджених стратегічних цілей [9].

Функціонування стратегічного контролінгу має циклічний характер, оскільки передбачає постійне зіставлення визначених стратегічних орієнтирів із фактичними результатами діяльності підприємства, виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин їх виникнення, прогнозування можливих наслідків і формування відповідних коригувальних управлінських рішень. Взаємозв’язок основних етапів цього процесу представлено на рис. 1.1.

Як видно з рис. 1.1, стратегічний контролінг забезпечує безперервний взаємозв’язок між формуванням стратегічних цілей підприємства та

оцінюванням результатів їх реалізації. Послідовне проходження етапів від визначення стратегічних показників і планових значень до аналізу відхилень та прийняття коригувальних рішень формує замкнений управлінський цикл. Наявність зворотного зв'язку дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та за необхідності коригувати як способи реалізації стратегії, так і її окремі цільові орієнтири.

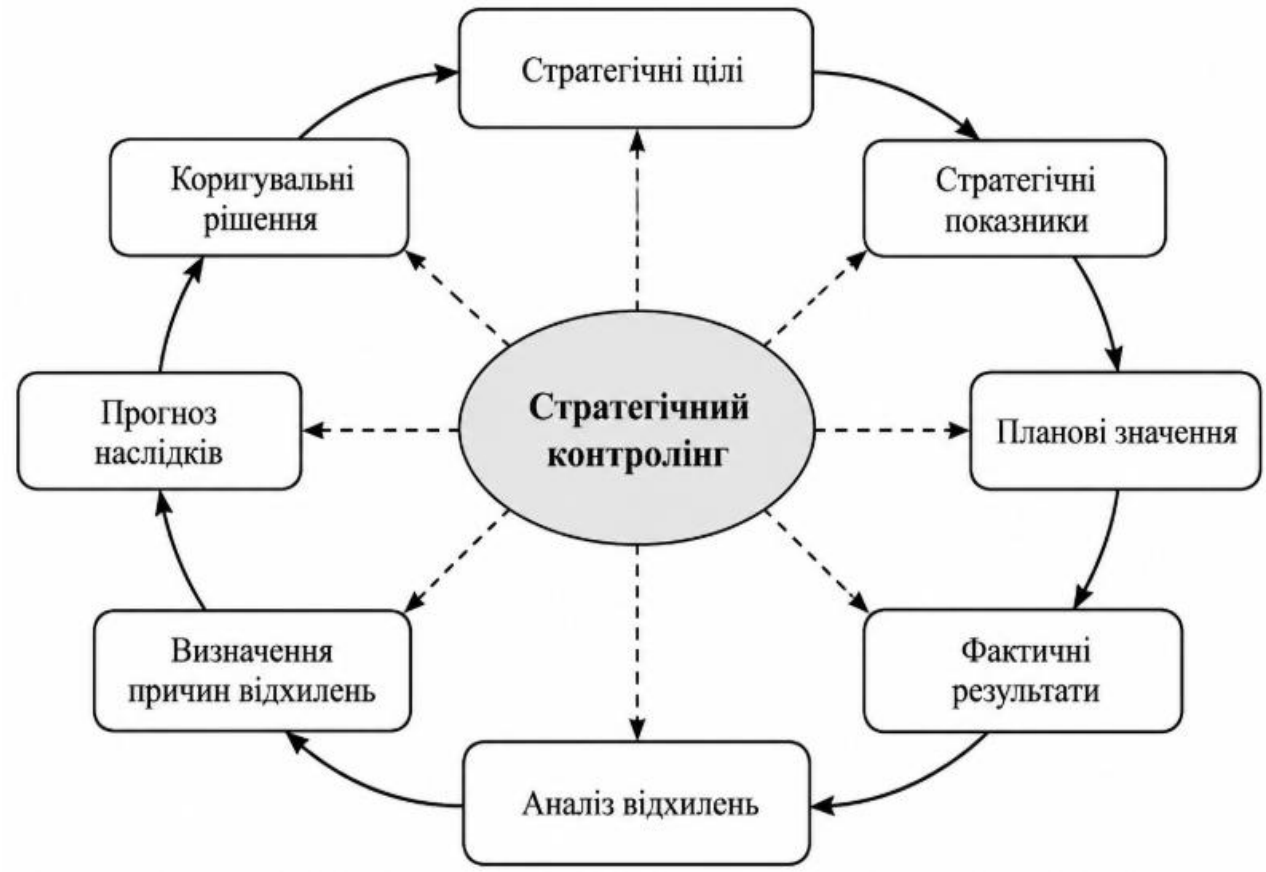


Рис. 1.1. Цикл стратегічного контролінгу підприємства [11; 14; 20; 38]

Стратегічний контролінг не може ґрунтуватися винятково на фінансових показниках. Стратегічне управління потребує оцінювання конкурентної позиції, клієнтської бази, інноваційного та кадрового потенціалу, ефективності бізнес-процесів, цифрових можливостей і ризиків. У сучасних дослідженнях стратегічного управлінського контролю до відповідного інструментарію відносять, зокрема, стратегічне планування, оцінювання результативності, стратегічний облік, карти стратегії та збалансовану систему показників [10].

Важливим завданням стратегічного контролінгу є створення системи раннього попередження. Її функціонування передбачає визначення індикаторів, зміна яких може сигналізувати про виникнення майбутніх загроз або нових можливостей. До них можуть належати зміни попиту, поведінки споживачів, цін на ресурси, дій конкурентів, законодавчого середовища, технологій, вартості капіталу та кадрової забезпеченості. Значення моніторингу та контролінгу на всіх стадіях стратегічного управління пов'язується з підтриманням безперервного зворотного зв'язку та підвищенням адаптивності підприємства [11].

Забезпечення дієвості стратегічного контролінгу потребує комплексного поєднання інформаційного, аналітичного та управлінського рівнів його реалізації. Їх послідовна взаємодія дає змогу трансформувати інформацію про стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в аналітичні висновки та відповідні управлінські рішення, спрямовані на досягнення визначених стратегічних цілей. Рівні інтеграції контролінгу в систему стратегічного управління підприємством представлено на рис. 1.2.

Як видно з рис. 1.5, інформаційний рівень контролінгу забезпечує формування необхідної інформаційної бази шляхом збору, систематизації, обробки та передачі внутрішньої і зовнішньої, фінансової та нефінансової інформації. На аналітичному рівні отримані дані трансформуються в результати стратегічного аналізу, діагностики, прогнозування та оцінювання альтернатив із застосуванням відповідного аналітичного інструментарію. Управлінський рівень забезпечує використання отриманих результатів у процесах стратегічного планування, бюджетування, моніторингу, контролю відхилень та підготовки коригувальних рішень. Взаємодія зазначених рівнів із зовнішнім і внутрішнім середовищем формує безперервний інформаційно-аналітичний цикл, кінцевою спрямованістю якого є досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, контролінг займає центральне інтегруюче місце у системі інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління

підприємством.

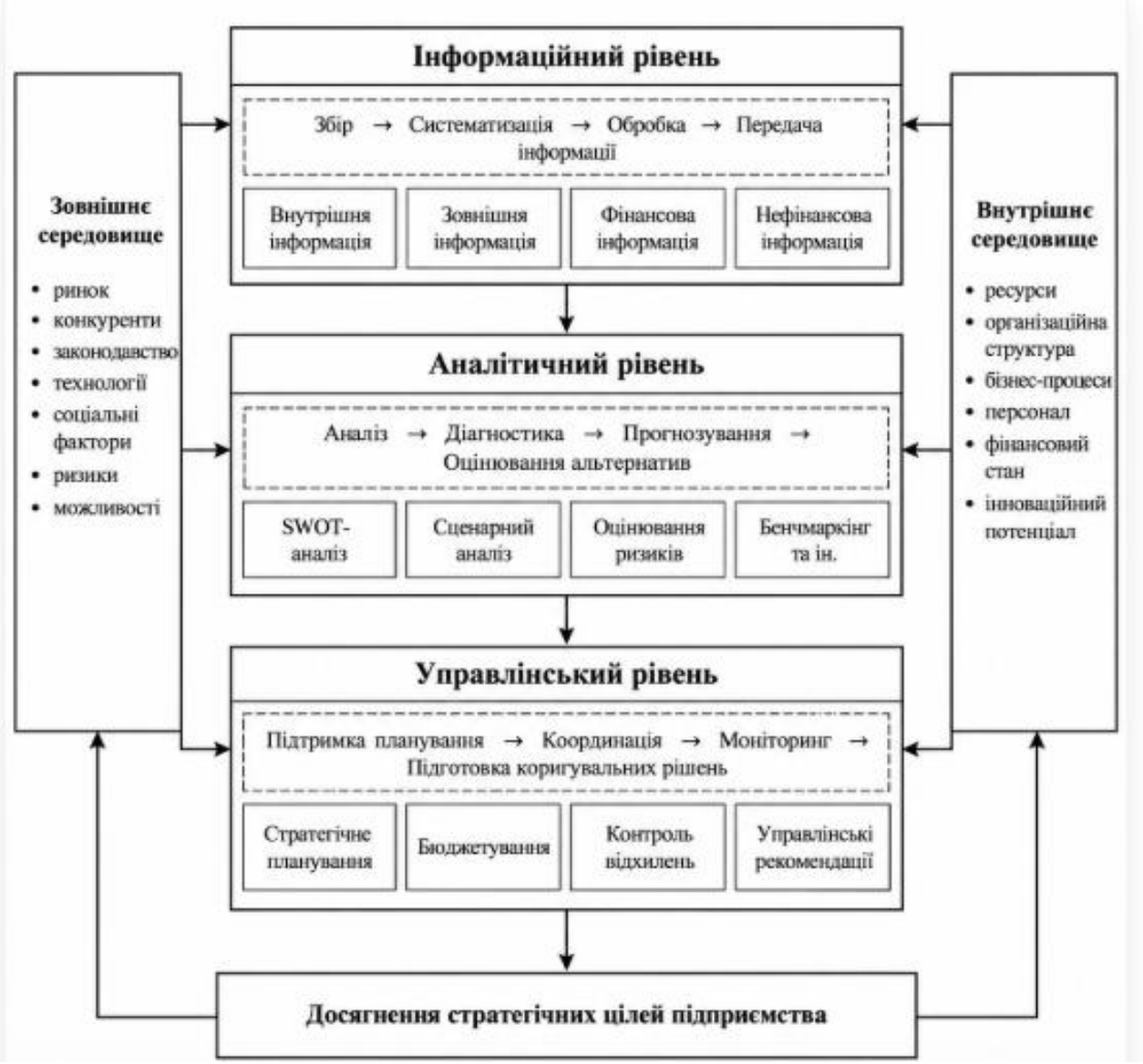


Рис. 1.2. Рівні інтеграції контролінгу в систему стратегічного управління підприємством [8; 10; 15; 23]

Його роль полягає у формуванні взаємозв'язку між стратегічними цілями, плануванням, ресурсним забезпеченням, фактичними результатами та управлінськими рішеннями. Використання контролінгу дозволяє змістити акцент із ретроспективного виявлення проблем на їх ранню діагностику, прогнозування та попередження.

Таким чином, контролінг у системі стратегічного управління доцільно трактувати як інтегровану інформаційно-аналітичну та координаційну підсистему, що забезпечує методичну підтримку стратегічного планування,

моніторинг досягнення цілей, виявлення відхилень, оцінювання ризиків і можливостей та підготовку інформації для своєчасного коригування управлінських рішень. Його впровадження сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, узгодженості діяльності структурних підрозділів і здатності підприємства адаптуватися до змін середовища [1; 4; 6].

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні аспекти контролінгу у системі стратегічного управління підприємством, доцільно зробити наступні висновки:

1. Контролінг є сучасною інтегрованою управлінською концепцією, яка сформувалася у відповідь на ускладнення умов функціонування підприємств, зростання рівня невизначеності та необхідність підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Його сутність полягає не лише у здійсненні контролю за результатами діяльності, а передусім у координації процесів планування, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Отже, контролінг слід розглядати як важливий елемент сучасної системи стратегічного управління підприємством, що забезпечує його адаптивність, ефективність і конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі. Отримані теоретичні положення створюють методологічну основу для подальшого аналізу практики функціонування системи контролінгу на конкретному підприємстві та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

2. Контролінг посідає важливе місце в системі стратегічного управління підприємством, виконуючи роль інтегруючої інформаційно-аналітичної та координаційної підсистеми. Його застосування забезпечує взаємозв’язок між стратегічними цілями, плануванням, інформаційним забезпеченням, аналізом, моніторингом і контролем результатів діяльності.

На відміну від традиційного контролю, контролінг має превентивну та перспективну спрямованість, що дозволяє не лише виявляти відхилення від установлених параметрів, а й визначати причини їх виникнення, прогнозувати можливі наслідки та своєчасно формувати коригувальні управлінські рішення. Поєднання інформаційного, аналітичного й управлінського рівнів контролінгу сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, узгодженості діяльності структурних підрозділів та адаптивності підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Таким чином, стратегічний контролінг доцільно розглядати як один із ключових інструментів забезпечення ефективної реалізації стратегії, своєчасного реагування на ризики та можливості й досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є сучасним сільськогосподарським підприємством, діяльність якого спрямована на виробництво конкурентоспроможної продукції рослинництва та тваринництва, впровадження інноваційних технологій землеробства та забезпечення сталого розвитку територіальної громади. Підприємство функціонує на засадах ринкової орієнтації, використовує прогресивні методи менеджменту та активно впроваджує цифрові інструменти у виробничо-господарські процеси.

Підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає гнучкість у прийнятті управлінських рішень, можливість залучення інвестицій та оперативне реагування на виклики ринку. Підприємство було створене з метою ефективного використання земельних ресурсів, розвитку агровиробництва та формування конкурентоспроможної бізнес-моделі.

За період діяльності товариство сформувало високий рівень виробничої дисципліни, розвинуло матеріально-технічну базу, оновило парк сільськогосподарської техніки, впровадило інноваційні технології вирощування сільськогосподарських культур, що дало змогу стабільно зміцнювати ринкові позиції.

Підприємство розташоване на території з високим аграрним потенціалом, що характеризується родючими ґрунтами, сприятливими кліматичними умовами та розвиненою транспортною інфраструктурою. Завдяки вигідному розташуванню підприємство має доступ до основних логістичних маршрутів, що значно полегшує транспортування продукції та забезпечує ефективність збутових операцій.

Земельний фонд сільськогосподарського підприємства є базовим ресурсом, який визначає масштаби виробництва, структуру посівів, потенційну врожайність та рівень економічної ефективності. Аналіз динаміки площ, що перебувають у власності та користуванні агрофірми, дає змогу оцінити стабільність земельного банку та ефективність управління земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура земельного фонду товариства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Структура 2024 р., %	2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3615	3598	3529	3541	3562	100,0	(1,47)
Площа с/г угідь – всього, га	3615	3598	3527	3539	3560	99,94	(1,52)
у т.ч. рілля	2969	3146	3225	3252	3252	91,30	9,53

У 2020 році загальна площа земельного фонду підприємства становила 3615 га, у 2024 році – 3562 га, що свідчить про незначне скорочення на 1,47 %. Протягом аналізованого періоду спостерігалися коливання: у 2021-2022 роках площа зменшилася до 3529-3598 га, що пов’язано з завершенням строків окремих договорів оренди та переглядом структури землекористування. Незважаючи на незначні зміни, підприємству вдалося забезпечити стабільність обсягів земельного фонду, що є важливою передумовою стійкого виробництва.

Площа сільськогосподарських угідь у 2020 році становила 3615 га, а у 2024 році – 3560 га. Зменшення за п’ять років склало 1,52 %, що корелює зі зміною загальної площі землекористування. Водночас частка сільськогосподарських угідь у загальній структурі залишається майже незмінною – 99,94 % у 2024 році, що свідчить про максимально орієнтований на агровиробництво характер діяльності підприємства. Це означає, що майже весь земельний фонд використовується виключно для виробничих цілей, а несільськогосподарські території (шляхи, господарські двори, під’їзні колії)

займають мінімальну площу.

Рілля є головним виробничим активом підприємства, що визначає потенціал вирощування основних культур. У 2020 році площа ріллі становила 2969 га, а у 2024 році – 3252 га, що демонструє суттєве зростання на 9,53 %. У структурі земельного фонду рілля становить 91,30 % у 2024 році, що є показником інтенсивного виробничого типу підприємства, орієнтованого на вирощування зернових і технічних культур.

Господарська діяльність агрофірми охоплює такі основні напрямки:

1. Рослинництво. Підприємство спеціалізується на вирощуванні традиційних для регіону культур: пшениці озимої, кукурудзи на зерно, соняшнику, ріпаку, сої. У виробництві застосовуються сучасні технології обробітку ґрунту, точного землеробства, електронний моніторинг техніки, системи контролю врожайності та внесення добрив.

2. Тваринництво. Деякі структурні підрозділи підприємства займаються виробництвом молока та м’яса, утриманням великої рогатої худоби та свиней.

3. Переробка та зберігання. Підприємство володіє інфраструктурою для зберігання зерна, має власні склади, сушарки та транспортну техніку, що дозволяє знизити витрати на логістику та забезпечити безперебійну роботу виробництва.

У досліджуваному підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.1). Така структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності, координацію між підрозділами та ефективне планування виробничих процесів.

Для комплексної оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який є одним із найбільш поширених інструментів стратегічної діагностики підприємства. Він дозволяє систематизувати ключові сильні та слабкі сторони організації, а також визначити можливості та загрози, що формуються під впливом ринкових, економічних,

технологічних і природно-кліматичних чинників.

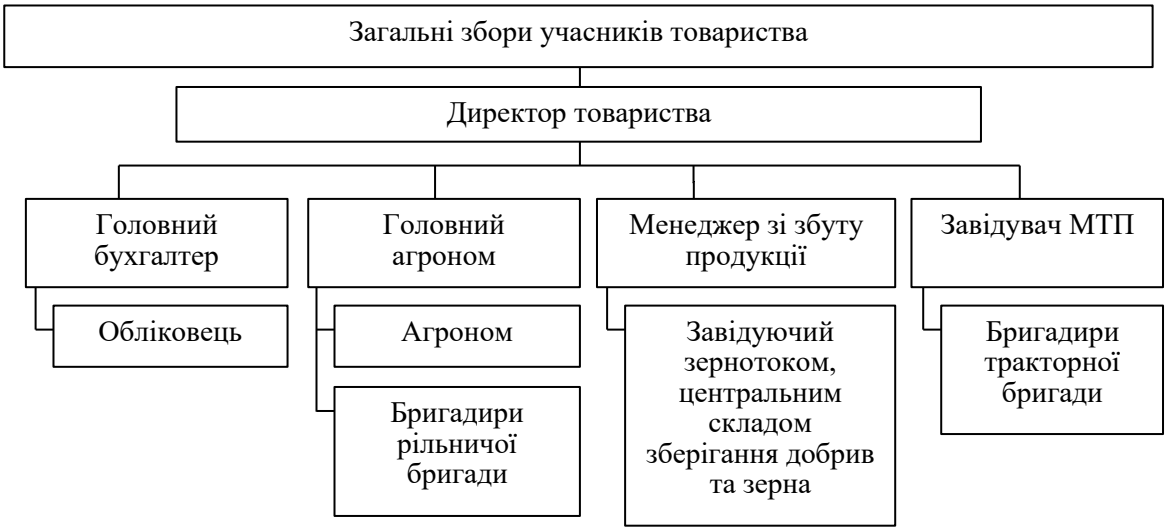


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємством, 2024 р.

Завдяки SWOT-аналізу можна об’єктивно оцінити конкурентні позиції підприємства, виявити фактори, що сприяють або стримують його розвиток, а також сформувати підґрунтя для розроблення стратегічних управлінських рішень (рис. 2.2).

Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та особливості зовнішнього середовища, що впливають на його діяльність. Дослідження засвідчило, що підприємство має низку суттєвих сильних сторін, серед яких – високоякісний земельний фонд, сучасна матеріально-технічна база, професійний кадровий потенціал, логістична самодостатність і застосування інноваційних технологій. Ці фактори створюють міцну основу для забезпечення стабільної виробничої діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Разом з тим підприємство стикається з певними внутрішніми слабкостями: сезонністю виробництва, залежністю від орендодавців земельних ділянок, обмеженістю інвестиційних ресурсів та проблемою кадрового дефіциту. Подолання цих недоліків потребує стратегічного планування, диверсифікації діяльності, активнішого впровадження HR-маркетингу та посилення співпраці з освітніми установами.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість земельного фонду. 2. Сучасна матеріально-технічна база. 3. Ефективна організаційна структура управління. 4. Кваліфікований персонал з досвідом роботи. 5. Логістична самодостатність. 6. Позитивна репутація на аграрному ринку. 7. Використання інноваційних технологій.	1. Обмеженість фінансових ресурсів для масштабних інвестицій. 2. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільськогосподарському секторі. 3. Нерівномірне завантаження виробничих потужностей у міжсезоння. 4. Залежність від орендодавців земельних ділянок. 5. Недостатній розвиток HR-маркетингу та бренду роботодавця. 6. Обмежена диверсифікація напрямів діяльності.
Можливості	**Загрози**
1. Розширення земельного банку через укладання нових договорів оренди. 2. Впровадження цифрових технологій та агроінновацій. 3. Диверсифікація діяльності. 4. Залучення молодих спеціалістів через співпрацю з аграрними університетами. 5. Участь у державних та міжнародних програмах підтримки аграріїв. 6. Зростання попиту на якісну сільськогосподарську продукцію. 7. Підсилення HR-бренду та застосування HR-маркетингу	1. Висока залежність від погодних умов та кліматичних змін. 2. Коливання цін на агропродукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. 3. Інфляція та здорожчання ресурсів. 4. Конкуренція з боку крупних агрохолдингів. 5. Ризики втрати земельного банку через припинення оренди. 6. Посилення регуляторних вимог та змін у законодавстві. 7. Міграція кваліфікованих кадрів за кордон.

Рис. 2.2. SWOT-аналіз діяльності підприємства, 2024 р.

Зовнішнє середовище формує як значні можливості для розвитку (розширення земельного банку, впровадження цифрових технологій, диверсифікація, участь у програмах підтримки, розвиток бренду роботодавця), так і суттєві загрози. Серед останніх вагомими є кліматичні ризики, волатильність цін на агропродукцію, конкуренція з великими агрохолдингами, часті законодавчі зміни та еміграція кваліфікованих кадрів.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що об’єкт дослідження має значний потенціал розвитку за умови ефективного використання своїх сильних сторін і можливостей ринку. Стратегічні зусилля підприємства повинні бути спрямовані на модернізацію матеріально-технічних ресурсів, подальшу цифровізацію процесів, розвиток людського

капіталу та зміцнення HR-бренду, що дозволить мінімізувати вплив ризиків і забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз системи стратегічного управління підприємством

Період 2020-2024 рр. для аграрних підприємств характеризувався суттєвими змінами умов господарювання. Пандемічні обмеження, порушення логістичних ланцюгів, воєнні ризики, зміни вартості матеріально-технічних ресурсів, складність доступу до окремих ринків збуту та підвищена невизначеність вимагали від менеджменту швидкого перегляду оперативних рішень і водночас збереження довгострокової орієнтації розвитку. За таких умов якість стратегічного управління визначається здатністю підприємства підтримувати виробничу діяльність, зберігати ресурсний потенціал, забезпечувати фінансову життєздатність і адаптуватися до змін.

Дослідження організації управління свідчить, що стратегічні рішення формуються на вищому рівні управління, тоді як їх реалізація забезпечується керівником та провідними спеціалістами за функціональними напрямами. Така модель є типовою для аграрного підприємства: вона забезпечує відносно короткий ланцюг прийняття рішень і можливість оперативної координації. Водночас концентрація значної частини стратегічних та оперативних повноважень на рівні керівництва підвищує залежність результативності системи від якості інформаційного забезпечення, регулярності аналітичних процедур і формалізації стратегічних орієнтирів.

Для комплексної оцінки системи стратегічного управління доцільно виокремити її основні функціональні складові: цілепокладання, стратегічний аналіз, планування, ресурсне забезпечення, реалізацію стратегії, моніторинг, контроль та коригування управлінських рішень (табл. 2.2).

Як видно з табл. 2.2, досліджуване підприємство має базові елементи стратегічного управління, однак вони функціонують із різним рівнем

формалізації.

Таблиця 2.2

Характеристика складових системи стратегічного управління досліджуваного підприємства

Складова	Зміст управлінської діяльності	Оцінка фактичного стану	Стратегічне значення
Цілепокладання	Визначення довгострокових орієнтирів і пріоритетів	Стратегічні орієнтири реалізуються через виробничі та фінансові рішення; формалізація системи цілей обмежена	Визначає напрям розвитку
Стратегічний аналіз	Оцінювання зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу	Проводиться переважно в межах поточного аналізу результатів і ринкової ситуації	Забезпечує обґрунтованість вибору стратегії
Планування	Формування виробничих, ресурсних і фінансових планів	Найбільш розвинений елемент системи; переважає оперативно-тактичний горизонт	Перетворює цілі на конкретні показники
Ресурсне забезпечення	Розподіл земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів	Забезпечується відповідно до виробничої програми та наявних можливостей	Формує потенціал реалізації стратегії
Реалізація рішень	Організація виконання планів та координація підрозділів	Здійснюється керівником і провідними спеціалістами за функціональними напрямами	Забезпечує практичне виконання стратегії
Моніторинг	Систематичне спостереження за ключовими показниками	Орієнтований переважно на виробничі й фінансові результати	Дозволяє своєчасно виявляти відхилення
Стратегічний контроль	Оцінювання відповідності результатів установленим орієнтирам	Має переважно ретроспективний характер	Формує зворотний зв’язок
Коригування	Перегляд планів і управлінських рішень	Здійснюється залежно від змін виробничих, фінансових і ринкових умов	Підвищує адаптивність системи
Контролінг	Інтеграція планування, обліку, аналізу, контролю і прогнозування	Не виділений як самостійна цілісна підсистема	Створює основу для превентивного стратегічного управління

Найбільш чітко вираженими є планування виробничої діяльності,

ресурсне забезпечення та поточний контроль. Водночас стратегічний аналіз, система раннього попередження, формалізований моніторинг стратегічних показників і контролінг не сформовані як єдиний взаємопов'язаний механізм.

Організаційно систему стратегічного управління можна представити як послідовність «стратегічні орієнтири – планування – ресурсне забезпечення – реалізація – оцінювання результатів – коригування». Її позитивною рисою є безпосередній зв'язок між керівництвом та функціональними спеціалістами, що скорочує час проходження управлінської інформації. Недоліком є те, що інформаційні потоки значною мірою зорієнтовані на оцінювання вже отриманих результатів, тоді як стратегічне управління потребує також прогнозної інформації про майбутні зміни та ризики.

Окремим напрямом аналізу є оцінка стратегічного потенціалу підприємства (табл. 2.3). У 2020-2024 рр. ключове значення для його формування мали земельні ресурси, виробничі активи, трудовий потенціал, фінансові можливості та здатність менеджменту адаптувати виробничу програму до змін середовища. Земельний ресурс залишається базовим елементом виробничої стратегії, а спеціалізація підприємства має виражену зерново-технічну спрямованість. Це створює передумови для концентрації технологічних і управлінських ресурсів, але одночасно посилює залежність результатів від кон'юнктури відповідних товарних ринків.

Результати табл. 2.3 свідчать, що найбільш стійкою складовою стратегічного потенціалу є ресурсна база, тоді як найбільші резерви вдосконалення зосереджені в інформаційно-аналітичній та організаційній складових. Саме вони визначають здатність підприємства не лише реагувати на вже реалізовані ризики, а й завчасно виявляти сигнали про можливі зміни.

Важливою характеристикою системи стратегічного управління є відповідність виробничої спеціалізації умовам ринку. Зерново-технічний напрям забезпечує можливість використання накопиченого виробничого досвіду, технологій та матеріальної бази. Водночас висока концентрація на обмеженій кількості культур створює стратегічну вразливість до цінових,

логістичних та природно-кліматичних коливань. Тому система стратегічного управління повинна передбачати не лише планування обсягів виробництва, а й сценарну оцінку структури посівів, очікуваної маржинальності культур, потреби в оборотному капіталі та ризиків збуту.

Таблиця 2.3

Оцінка складових стратегічного потенціалу підприємства, 2020-2024 рр.

Складова потенціалу	Основна характеристика	Стратегічна оцінка	Основний ризик
Земельний	Стабільна база сільськогосподарських угідь і орієнтація на рослинництво	Сильна позиція	Погіршення якості ґрунтів, кліматичні та безпекові ризики
Виробничий	Наявність матеріально-технічної бази для забезпечення виробничого циклу	Достатній, але потребує постійного оновлення	Фізичне і моральне старіння активів
Трудовий	Функціонування сформованого колективу та спеціалізованого управлінського персоналу	Задовільний	Дефіцит кадрів, міграція, зростання вартості праці
Фінансовий	Формування фінансового результату залежить від урожайності, цін, витрат і доступу до ринків	Мінливий	Цінові коливання, ліквідність, дорожчання ресурсів
Організаційний	Централізована координація та короткий ланцюг управлінських рішень	Достатній для поточної діяльності	Перевантаження керівництва оперативними рішеннями
Інформаційно-аналітичний	Використання облікової та виробничої інформації для контролю діяльності	Потребує розвитку	Недостатня прогнозна спрямованість інформації
Адаптаційний	Здатність змінювати поточні рішення відповідно до умов господарювання	Відносно високий	Реактивний, а не превентивний характер управління

Для оцінювання зовнішніх передумов стратегічного розвитку доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати політико-правові, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу. PEST-аналіз

середовища стратегічного управління підприємством подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз середовища стратегічного управління підприємством

Група факторів	Ключові фактори	Характер впливу на стратегічне управління
Політико-правові	Воєнні ризики; зміни регуляторного середовища; земельне законодавство; державні програми підтримки аграрного сектору	Високий: впливає на доступність ресурсів, безпеку виробництва, інвестиційні рішення та довгострокове планування
Економічні	Інфляція; коливання цін на продукцію; вартість пального, добрив і засобів захисту; доступність кредитування; валютні коливання	Високий: безпосередньо визначає собівартість, маржинальність і потребу в оборотному капіталі
Соціальні	Міграція населення; дефіцит кваліфікованих кадрів; зміна очікувань працівників щодо оплати і умов праці	Середньо-високий: впливає на кадрову забезпеченість і продуктивність
Технологічні	Цифровізація агровиробництва; точне землеробство; автоматизація обліку; дистанційний моніторинг; сучасні технології зберігання	Позитивний за умови інвестування: створює резерви зниження витрат і підвищення керованості

PEST-аналіз показує, що система стратегічного управління функціонує в середовищі з високим рівнем зовнішньої невизначеності. Найбільш суттєвими є політико-правові та економічні чинники, які можуть швидко змінювати параметри виробничої програми, витрат і збуту. Це обумовлює необхідність переходу від переважно річного планування до сценарного підходу з формуванням базового, оптимістичного та ризикового варіантів розвитку.

Внутрішню здатність підприємства реалізовувати стратегічні наміри доцільно оцінити за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.5). Його застосування дозволяє співвіднести сильні та слабкі сторони системи управління з можливостями й загрозами зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз підтверджує, що підприємство має достатню ресурсну та організаційну основу для реалізації стратегії розвитку, однак результативність системи значною мірою залежить від здатності менеджменту перетворити наявні дані на прогнозну інформацію та своєчасні рішення. Найбільш перспективним напрямом є поєднання накопиченого

виробничого потенціалу з цифровими інструментами планування, моніторингу та аналізу.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз системи стратегічного управління підприємством

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
Стабільна ресурсна база; сформована спеціалізація; накопичений досвід аграрного виробництва; короткий ланцюг прийняття рішень; можливість оперативного коригування виробничих дій	Недостатня формалізація стратегічних цілей; переважання оперативного планування; відсутність цілісної системи контролінгу; обмежене використання прогнозних індикаторів; ризик концентрації управлінських функцій	Цифровізація управління; впровадження точного землеробства; розвиток управлінської аналітики; диверсифікація каналів збуту; оптимізація структури виробництва; використання програм підтримки	Воєнні та логістичні ризики; цінова нестабільність; зростання вартості ресурсів; кадровий дефіцит; кліматичні зміни; обмеження інвестиційного фінансування

Для деталізації результатів SWOT-аналізу доцільно сформувати матрицю стратегічних альтернатив (табл. 2.6). Її зміст полягає у визначенні управлінських дій, які дозволяють використовувати сильні сторони для реалізації можливостей, мінімізувати слабкі сторони та знижувати вплив зовнішніх загроз.

Таблиця 2.6

Матриця стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Тип стратегії	Рекомендована стратегічна орієнтація
SO-стратегії	Використання ресурсної бази та виробничого досвіду для впровадження цифрових технологій, підвищення точності планування та розвитку ефективніших каналів реалізації продукції
ST-стратегії	Застосування оперативності управління та виробничої гнучкості для мінімізації логістичних, цінових і безпекових ризиків; формування резервних сценаріїв
WO-стратегії	Використання цифровізації та управлінської аналітики для формалізації стратегічного планування, впровадження KPI, бюджетування та контролінгу
WT-стратегії	Зниження концентрації ризиків, посилення фінансового контролю, формування системи раннього попередження та резервних планів реагування

Наведена матриця свідчить, що ключовим напрямом удосконалення стратегічного управління є не радикальна зміна виробничої моделі, а підвищення якості інформаційно-аналітичного супроводу прийняття рішень. Це передбачає формалізацію стратегічних цілей, визначення системи вимірюваних показників, встановлення цільових значень і допустимих меж відхилень.

Оцінювання системи планування показує, що її сильною стороною є тісний зв’язок із виробничим циклом. Для аграрного підприємства це об’єктивно необхідно, оскільки структура виробництва, строки технологічних операцій, потреба в насінні, добривах, паливі, техніці та трудових ресурсах мають бути узгоджені до початку відповідних польових робіт. Однак стратегічне планування не повинно зводитися до сукупності виробничих і фінансових планів. Воно має містити чіткі довгострокові орієнтири щодо ефективності використання земель, продуктивності, оновлення техніко-технологічної бази, кадрового розвитку, фінансової стійкості та допустимого рівня ризику.

Логічним продовженням аналізу є оцінювання механізму стратегічного контролю. На підприємстві контроль пов’язаний передусім із порівнянням фактичних виробничих і фінансових результатів із плановими параметрами. Такий підхід є необхідним, але недостатнім для стратегічного рівня, оскільки фіксує відхилення після їх виникнення. Для підвищення превентивності управління необхідно доповнити його випереджальними індикаторами: динамікою цін на ресурси, очікуваною маржинальністю культур, станом дебіторської заборгованості, прогнозом грошових потоків, змінами логістичних витрат, кадровими ризиками та іншими показниками.

В умовах високої невизначеності важливим є сценарне планування. Для кожного виробничого року доцільно формувати щонайменше три сценарії: базовий, сприятливий та ризиковий. Вони мають відрізнятися припущеннями щодо цін реалізації, урожайності, вартості матеріальних ресурсів, логістичних витрат та доступності фінансування. Порівняння сценаріїв

дозволить заздалегідь визначати критичні точки та підготовлювати управлінські рішення до моменту фактичного погіршення показників.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє систематизувати основні проблемні аспекти чинної системи стратегічного управління та їх можливі наслідки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Проблемні аспекти системи стратегічного управління та їх наслідки

Проблемний аспект	Прояв у системі управління	Можливий наслідок	Необхідний напрям удосконалення
Недостатня формалізація стратегічних цілей	Відсутність єдиної системи кількісних стратегічних орієнтирів	Ускладнення оцінювання ступеня реалізації стратегії	Формування карти стратегічних цілей та KPI
Переважання оперативного горизонту	Значна увага до поточних виробничих завдань	Ризик несвоєчасної реакції на довгострокові зміни	Розвиток стратегічного та сценарного планування
Фрагментарність інформаційних потоків	Дані формуються за окремими функціональними напрямами	Ускладнення комплексного аналізу причин відхилень	Інтеграція управлінської інформації
Ретроспективність контролю	Основна увага приділяється фактичним результатам	Реакція на проблему після її виникнення	Використання випереджальних індикаторів
Недостатня формалізація управління ризиками	Рішення щодо ризиків мають переважно ситуаційний характер	Зростання втрат за різкої зміни середовища	Реєстр ризиків, порогові значення та сценарії реагування
Відсутність системи контролінгу	Планування, облік, аналіз і контроль не інтегровані в єдиний цикл	Недостатня інформаційна підтримка стратегічних рішень	Формування підсистеми стратегічного контролінгу

Як видно з даних табл. 2.7, основні проблеми не пов’язані з відсутністю управління як такого, а полягають у недостатній інтеграції його окремих елементів. Підприємство планує діяльність, здійснює облік, аналізує результати та коригує поточні рішення, однак ці процеси потребують об’єднання навколо єдиної системи стратегічних цілей і показників.

Особливо важливою є проблема інформаційної фрагментарності. За

відсутності єдиного аналітичного контуру керівництво змушене співставляти виробничі, фінансові, кадрові та ресурсні показники окремо, що ускладнює встановлення причинно-наслідкових зв’язків. Наприклад, зміна прибутковості може бути наслідком одночасного впливу врожайності, структури виробництва, цін реалізації, вартості ресурсів, продуктивності праці та оборотності капіталу. Саме контролінг дозволяє поєднати ці параметри в єдину систему підтримки рішень.

Проведений аналіз системи стратегічного управління за 2020-2024 рр. дозволяє зробити висновок, що досліджуване підприємство має сформовану організаційну та ресурсну основу для реалізації стратегічних рішень, а його управлінська система характеризується оперативністю координації та орієнтацією на забезпечення безперервності виробничої діяльності. Водночас стратегічне управління значною мірою спирається на традиційні механізми планування, обліку та ретроспективного контролю.

2.3. Аналіз діючої системи контролінгу в підприємстві

Результати дослідження свідчать, що в досліджуваному підприємстві контролінг не сформований як окрема організаційно відокремлена підсистема. Водночас його окремі елементи фактично присутні у діяльності керівництва, бухгалтерської служби, економічного та виробничого напрямів. До них належать планування виробничої діяльності, облік витрат і результатів, контроль використання ресурсів, порівняння фактичних показників із запланованими, аналіз фінансових результатів та коригування поточних рішень.

Таким чином, діючу модель доцільно визначити як фрагментарну або функціонально розподілену систему контролінгу. Її характерною ознакою є виконання контролінгових процедур різними відповідальними особами без єдиного центру координації, формалізованого регламенту та інтегрованої системи стратегічних показників. За стабільних умов така модель може

забезпечувати базові потреби поточного управління, однак за високої невизначеності її можливості щодо прогнозування, раннього попередження та стратегічної координації є обмеженими.

Для детальнішої характеристики діючої системи доцільно проаналізувати основні елементи контролінгу та ступінь їх фактичної реалізації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика діючих елементів контролінгу на підприємстві

Елемент контролінгу	Фактичний прояв	Рівень розвитку	Основний недолік
Планування	Формування виробничих, ресурсних і фінансових планів	Достатній	Переважання коротко- та середньострокового горизонту
Бюджетування	Планування потреби у витратах і фінансових ресурсах за основними напрямами	Частковий	Відсутність цілісної системи взаємопов’язаних бюджетів
Управлінський облік	Використання бухгалтерської та виробничої інформації для управління	Частковий	Інформація переважно орієнтована на облік минулих операцій
Аналіз	Оцінювання виробничих і фінансових результатів	Достатній	Недостатня прогнозна спрямованість
Контроль	Перевірка виконання планів та використання ресурсів	Достатній	Переважно ретроспективний характер
Аналіз відхилень	Порівняння окремих планових і фактичних показників	Частковий	Не формалізовано факторний аналіз причин і відповідальності
Прогнозування	Врахування очікуваних змін під час планування	Частковий	Обмежене застосування сценарного моделювання
Управління ризиками	Оперативне реагування на зміни умов господарювання	Частковий	Відсутність реєстру ризиків і системи раннього попередження
Інформаційна координація	Обмін даними між керівництвом і функціональними напрямами	Достатній	Відсутність єдиного інформаційно-аналітичного контуру
Стратегічний контролінг	Окремі процедури стратегічного аналізу та контролю	Низький	Не інтегрований у формалізований стратегічний цикл

Як видно з табл. 2.8, найкраще розвиненими компонентами діючої системи є планування, поточний аналіз, контроль і інформаційний обмін.

Натомість бюджетування, аналіз відхилень, прогнозування та управління ризиками реалізуються частково. Найнижчий рівень розвитку має стратегічний контролінг, оскільки відсутній механізм, який би системно пов’язував довгострокові цілі, планові показники, фактичні результати, прогноз змін і коригувальні рішення.

Функції контролінгу фактично розподілені між різними учасниками управлінського процесу (табл. 2.9). Керівництво визначає основні цілі та приймає ключові рішення; бухгалтерська служба формує облікову й фінансову інформацію; спеціалісти виробничого напряму контролюють виконання технологічних і виробничих параметрів; економічні функції пов’язані з плануванням, оцінюванням витрат та результативності. Такий розподіл не є недоліком сам по собі, проте потребує чіткого механізму координації.

Таблиця 2.9

Розподіл основних функцій контролінгу в чинній системі управління

Функція	Основний учасник процесу	Інформаційний результат	Характер використання
Визначення цілей і пріоритетів	Керівництво	Управлінські орієнтири та рішення	Стратегічний і поточний
Виробниче планування	Керівництво та виробничі спеціалісти	Плани виробництва, потреби у ресурсах	Переважно оперативно-тактичний
Фінансове планування	Керівництво, бухгалтерська/економічна функція	Планові доходи, витрати, потреба у фінансуванні	Поточний
Облік	Бухгалтерська служба	Фактичні дані про активи, витрати, доходи, результати	Ретроспективний
Виробничий контроль	Виробничі спеціалісти	Дані про виконання технологічних і виробничих параметрів	Оперативний
Економічний аналіз	Керівництво та відповідальні спеціалісти	Оцінка динаміки та результативності	Періодичний
Аналіз відхилень	Керівництво та функціональні спеціалісти	Інформація про невиконання окремих параметрів	Ситуативний
Коригування рішень	Керівництво	Зміна планів, ресурсів або поточних дій	За необхідності

Дані табл. 2.9 демонструють, що підприємство фактично виконує більшість базових контролінгових функцій, але вони розподілені за функціональною ознакою. Основна проблема полягає у відсутності спеціально організованого процесу їх інтеграції. Через це управлінська інформація може надходити до керівництва з різною періодичністю, мати різний рівень деталізації та не завжди бути безпосередньо пов’язаною із системою стратегічних цілей.

Важливим елементом контролінгу є планування. У досліджуваному підприємстві воно тісно пов’язане з особливостями аграрного виробничого циклу. До початку відповідних технологічних періодів визначаються обсяги робіт, потреба у матеріальних ресурсах, техніці, персоналі та фінансуванні. Така практика створює необхідну основу для оперативного контролінгу. Водночас для стратегічного рівня необхідно доповнити її довгостроковими цільовими показниками та сценаріями.

Бюджетна складова також реалізується фрагментарно. Фактично здійснюється планування витрат і потреби у фінансових ресурсах, однак відсутність комплексної системи бюджетів обмежує можливість систематичного контролю відповідальності за відхилення. Для повноцінного контролінгу доцільно пов’язати бюджет виробництва, бюджет матеріальних витрат, бюджет оплати праці, бюджет руху грошових коштів та прогноз фінансових результатів.

Ключовою інформаційною базою діючої системи є бухгалтерський, фінансовий та виробничий облік. Саме ці джерела забезпечують керівництво фактичними даними про ресурси, витрати, доходи та результати діяльності. Однак для контролінгу важливо оцінити інформацію не лише за достовірністю, а й за своєчасністю, прогнозною цінністю та придатністю для прийняття рішень (табл. 2.10).

За даними табл. 2.10, інформаційна база є достатньою для ретроспективного аналізу та поточного контролю, але потребує розвитку з позиції прогнозної та стратегічної аналітики. Найважливішим резервом є

інтеграція внутрішніх облікових даних із зовнішньою ринковою інформацією та прогнозами, що дозволить оцінювати не лише факт відхилення, а й його ймовірний вплив на майбутній результат.

Таблиця 2.10

Оцінка інформаційного забезпечення діючої системи контролінгу

Інформаційний блок	Основні дані	Сильна сторона	Обмеження для контролінгу
Бухгалтерський облік	Активи, зобов'язання, витрати, доходи, фінансові результати	Достовірність і документальна підтвердженість	Ретроспективність
Фінансова звітність	Фінансовий стан і результати діяльності	Комплексність фінансової оцінки	Періодичність та агрегованість
Виробничий облік	Обсяги робіт, використання ресурсів, виробничі результати	Оперативна цінність	Недостатній зв'язок зі стратегічними KPI
Планові дані	Потреби у ресурсах, витрати, очікувані результати	Можливість порівняння «план–факт»	Не всі показники мають формалізовані цільові межі
Ринкова інформація	Ціни, умови реалізації, вартість ресурсів	Підтримка оперативних рішень	Несистематизований характер
Прогнозна інформація	Очікування щодо врожайності, цін, витрат та умов збуту	Дає можливість коригувати рішення	Недостатня формалізація сценаріїв
Інформація про ризики	Відомості про виробничі, ринкові, фінансові й безпекові загрози	Враховується керівництвом	Відсутність єдиного реєстру та індикаторів

Особливе місце у контролінгу займає аналіз відхилень. У чинній практиці відхилення виявляються шляхом зіставлення фактичних результатів із плановими або очікуваними параметрами. Проте для підвищення управлінської цінності необхідно формалізувати послідовність: виявлення відхилення – визначення фактора – оцінка його впливу – встановлення відповідального центру – прогноз наслідків – формування коригувального рішення.

Для аграрного підприємства об'єктами такого аналізу можуть бути

відхилення фактичної врожайності від планової, витрат матеріалів і пального від нормативів, фактичної собівартості від планової, ціни реалізації від прогнозної, строків погашення дебіторської заборгованості від установлених меж, фактичного грошового потоку від бюджету. Системне використання цих параметрів дозволить перетворити контроль із функції констатації на інструмент управління причинами.

Оперативний контролінг у діючій системі розвинений суттєво краще, ніж стратегічний. Це пояснюється потребою постійно контролювати виробничий цикл, ресурсне забезпечення та фінансові розрахунки. Стратегічний контролінг, натомість, потребує формалізації довгострокових цілей, визначення ключових стратегічних показників, регулярного моніторингу зовнішніх факторів і використання системи раннього попередження. Порівняльна оцінка розвитку оперативного і стратегічного контролінгу подано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняльна оцінка розвитку оперативного і стратегічного контролінгу

Критерій	Оперативний контролінг	Стратегічний контролінг	Оцінка розриву
Планування	Виробничі та фінансові плани формуються регулярно	Довгострокові цілі потребують формалізації	Середній
Система показників	Використовуються виробничі й фінансові показники	Єдина система стратегічних KPI відсутня	Високий
План–факт контроль	Застосовується за основними параметрами	Не пов’язаний із системою стратегічних цілей	Середній
Аналіз причин	Здійснюється за окремими проблемами	Факторний аналіз стратегічних відхилень не формалізований	Високий
Прогнозування	Використовується під час поточного планування	Сценарне прогнозування обмежене	Високий
Ризики	Відбувається оперативне реагування	Система раннього попередження відсутня	Високий
Інформаційна підтримка	Базується на обліковій і виробничій інформації	Потребує інтеграції зовнішніх і прогнозних даних	Середньо-високий
Коригування	Рішення приймаються оперативно	Формалізований цикл стратегічного коригування відсутній	Високий

Табл. 2.11 підтверджує суттєвий дисбаланс між оперативним і стратегічним рівнями контролінгу. Найбільші розриви стосуються системи стратегічних KPI, факторного аналізу стратегічних відхилень, сценарного прогнозування, управління ризиками та формалізованого коригування стратегії.

Важливою перевагою чинної моделі є її відносна простота. Вона не потребує значних адміністративних витрат, а короткий управлінський ланцюг дозволяє швидко передавати інформацію та приймати рішення. Тому вдосконалення системи не обов'язково має передбачати створення окремого великого структурного підрозділу контролінгу. Для підприємства доцільнішою може бути функціональна модель, за якої контролінгові процедури регламентуються, інформація інтегрується, а відповідальність за координацію покладається на визначену посадову особу або функціональний центр.

Діагностика також показала, що система контролю переважно орієнтована на наслідки. Фактичні показники стають об'єктом аналізу після завершення відповідного періоду або виникнення проблемної ситуації. Стратегічний контролінг повинен доповнити цей механізм випереджальними індикаторами, які сигналізують про потенційне погіршення результатів до того, як воно буде відображене у фінансовій звітності.

До таких індикаторів для досліджуваного підприємства доцільно віднести очікувану врожайність, зміну закупівельних цін на матеріальні ресурси, прогнозні ціни реалізації продукції, маржинальність основних культур, стан техніки, строки обороту дебіторської заборгованості, прогноз ліквідності, відхилення фактичного грошового потоку від плану, кадрову забезпеченість та зміни логістичних витрат.

Окремої уваги потребує цифровізація контролінгу. Навіть без впровадження складної корпоративної інформаційної системи можливо сформувати єдину електронну управлінську панель, у якій щомісячно або щоквартально відображатимуться планові, фактичні та прогнозні значення

ключових показників. Автоматизація такого моніторингу скоротить час підготовки інформації та підвищить прозорість причин відхилень.

Проведений аналіз діючої системи контролінгу за 2020-2024 рр. дає підстави визначити її як функціонально розподілену систему початково-середнього рівня зрілості. Позитивними характеристиками є наявність регулярного планування, облікового забезпечення, виробничого та фінансового контролю, можливість оперативного обміну інформацією і швидкого коригування поточних рішень. Водночас контролінг не має статусу інтегрованої управлінської підсистеми, а його стратегічна складова розвинена недостатньо.

Отже, подальший розвиток контролінгу має бути спрямований на інтеграцію планування, бюджетування, обліку, аналізу, прогнозування та контролю в єдиний інформаційно-аналітичний цикл. Виявлені в межах підрозділу проблеми формують практичне підґрунтя для розроблення в наступному розділі організаційно-методичних заходів щодо вдосконалення стратегічного контролінгу, системи ключових показників, механізму раннього попередження та цифрового інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство є сучасним агровиробником, орієнтованим на інноваційні технології, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентоспроможності на аграрному ринку. Функціонування у формі товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує управлінську гнучкість, можливість залучення інвестицій та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

2. Підприємство має сформовані базові організаційні та ресурсні

передумови для реалізації стратегічних рішень. До сильних сторін системи належать стабільність ресурсної бази, налагоджене виробниче планування, оперативність прийняття управлінських рішень та можливість коригування діяльності відповідно до змін умов господарювання. Водночас стратегічне управління значною мірою зосереджене на вирішенні поточних виробничих і фінансових завдань, що обмежує його довгострокову та превентивну спрямованість.

Встановлено недостатній рівень формалізації стратегічних цілей, відсутність єдиної системи ключових стратегічних показників, обмежене застосування сценарного планування та недостатню інтеграцію інформації про виробничі, фінансові, кадрові й ресурсні результати. Система контролю переважно орієнтована на оцінювання вже отриманих результатів, тоді як моніторинг факторів, здатних вплинути на досягнення стратегічних цілей у майбутньому, потребує посилення.

3. У підприємстві сформувалися окремі елементи контролінгу, які використовуються у процесах планування, обліку, аналізу та контролю господарської діяльності, однак вони не об’єднані в цілісну інформаційно-аналітичну систему. Функції контролінгу розподілені між керівництвом і відповідальними фахівцями, що забезпечує вирішення поточних управлінських завдань, проте обмежує можливості комплексного супроводу стратегічних рішень.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Запровадження сучасних інструментів стратегічного контролінгу в підприємстві

Запровадження сучасних інструментів стратегічного контролінгу пропонується здійснювати на принципах комплексності, економічної доцільності, адаптивності, своєчасності інформації та персоніфікації відповідальності. З огляду на масштаби і специфіку діяльності підприємства створення окремого великого підрозділу контролінгу є недоцільним. Раціональнішою є функціональна модель, за якої координація контролінгових процедур покладається на визначену відповідальну особу, а вихідні дані формуються бухгалтерською, економічною та виробничою функціями.

Запропонована система має поєднати взаємодоповнювальні інструменти: збалансовану систему показників, стратегічну карту, систему KPI, бюджетування, план-фактний і факторний аналіз, сценарне планування, систему раннього попередження, ризик-моніторинг та цифровий дашборд (табл. 3.1). Їх комплексне застосування дозволить усунути виявлені у п. 2.3 інформаційні та управлінські розриви.

Як видно з табл. 3.1, запропоновані інструменти утворюють взаємопов’язану систему. BSC та стратегічна карта визначають логіку цілей, KPI забезпечують їх кількісне вимірювання, бюджетування пов’язує цілі з ресурсами, а план-фактний аналіз, прогнозування та раннє попередження створюють механізм зворотного зв’язку.

Базовим інструментом пропонується обрати збалансовану систему показників. Для аграрного підприємства класичну BSC доцільно адаптувати до специфіки виробництва та сформувати чотири перспективи: «Фінанси»,

«Виробництво та внутрішні процеси», «Ринок і контрагенти», «Персонал, технології та розвиток».

Таблиця 3.1

Пропонований комплекс інструментів стратегічного контролінгу, 2026 р.

Інструмент	Призначення	Практичне застосування	Очікуваний результат
Balanced Scorecard (BSC)	Перетворення стратегії на систему взаємопов'язаних цілей	Формування цілей за фінансовою, виробничою, ринковою та кадрово-інноваційною перспективами	Збалансування коротко- і довгострокових пріоритетів
Стратегічна карта	Візуалізація причинно-наслідкових зв'язків між цілями	Встановлення логіки «розвиток → процеси → ринок → фінансовий результат»	Підвищення узгодженості управлінських рішень
KPI	Кількісне вимірювання реалізації стратегії	Планові, фактичні, прогнозні та порогові значення показників	Своєчасне виявлення відхилень
Бюджетування	Фінансове забезпечення реалізації стратегії	Взаємопов'язані бюджети виробництва, витрат, руху коштів і фінансових результатів	Посилення фінансової дисципліни
План-факт і факторний аналіз	Виявлення причин відхилень	Оцінка відхилення, фактора, впливу, відповідального та заходу	Управління причинами, а не лише наслідками
Сценарне планування	Підготовка до альтернативних умов	Базовий, сприятливий і ризиковий сценарії	Підвищення адаптивності
Early Warning System	Раннє виявлення негативних тенденцій	Порогові значення випереджальних індикаторів	Превентивне реагування
Ризик-моніторинг	Систематизація стратегічних ризиків	Реєстр ризиків, ймовірність, вплив, відповідальний, реакція	Зниження невизначеності
Дашборд контролінгу	Інтеграція даних для керівництва	Єдина панель планових, фактичних і прогнозних KPI	Скорочення часу підготовки рішень

Така структура дозволяє не обмежувати стратегічний контроль лише фінансовими результатами.

Фінансова перспектива повинна відображати кінцеві результати реалізації стратегії: прибутковість, рентабельність, ліквідність, оборотність та здатність генерувати грошовий потік. Виробнича перспектива має охоплювати врожайність, собівартість, ресурсомісткість, технічну готовність

і дотримання технологічних параметрів. Ринкова перспектива характеризує цінову позицію, диверсифікацію каналів реалізації та платіжну дисципліну контрагентів. Перспектива розвитку охоплює продуктивність праці, кадрову забезпеченість, цифровізацію й технологічне оновлення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Запропонована система стратегічних цілей та KPI, 2026-2030 рр.

Перспектива	Стратегічна ціль	Ключовий показник (KPI)	Напрям бажаної зміни
Фінанси	Підвищення прибутковості	Рентабельність діяльності, %	Зростання
Фінанси	Підвищення ефективності капіталу	Оборотність оборотних активів, оборотів	Зростання
Фінанси	Забезпечення платоспроможності	Коефіцієнт поточної ліквідності	Утримання в цільовому діапазоні
Фінанси	Стабілізація грошових потоків	Відхилення фактичного грошового потоку від бюджету, %	Зменшення
Виробництво та процеси	Підвищення результативності виробництва	Урожайність основних культур, ц/га	Зростання
Виробництво та процеси	Контроль собівартості	Відхилення фактичної собівартості від планової, %	Зменшення
Виробництво та процеси	Раціональне використання ресурсів	Витрати матеріальних ресурсів на 1 га	Оптимізація
Виробництво та процеси	Підвищення технічної надійності	Частка техніки у технічно готовому стані, %	Зростання
Ринок і контрагенти	Підвищення ефективності реалізації	Відхилення фактичної ціни реалізації від планової, %	Мінімізація негативного відхилення
Ринок і контрагенти	Зниження ризику неплатежів	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Скорочення
Ринок і контрагенти	Зниження концентрації збуту	Частка найбільшого покупця у виручці, %	Зменшення
Персонал і розвиток	Підвищення продуктивності	Виручка / додана вартість на одного працівника	Зростання
Персонал і розвиток	Забезпечення кадрової стабільності	Коефіцієнт плинності кадрів, %	Зменшення
Персонал і розвиток	Цифровізація управління	Частка KPI, що формуються автоматизовано, %	Зростання

Запропонований набір KPI не повинен розглядатися як незмінний. Після першого циклу використання доцільно залишити лише ті показники,

які реально впливають на управлінські рішення. Для керівного дашборду оптимальним є обмежений набір критичних індикаторів, тоді як деталізовані показники можуть використовуватися відповідальними функціональними спеціалістами.

Для кожного KPI необхідно встановити формулу, джерело інформації, періодичність оновлення, відповідального, цільове та порогове значення. Зокрема, абсолютне відхилення визначається як різниця між фактичним і плановим значенням:

$$\Delta KPI = KPI_{факт} - KPI_{план},$$

а відносне відхилення доцільно визначати за формулою:

$$\Delta KPI\% = (KPI_{факт} - KPI_{план}) / KPI_{план} \times 100\ \%.$$

Для показників, зростання яких є небажаним (собівартість, тривалість обороту, прострочена дебіторська заборгованість), інтерпретація знака відхилення має бути інверсною. Тому в інформаційній системі доцільно закріпити для кожного KPI напрям бажаної зміни.

Важливим доповненням BSC є стратегічна карта. Вона повинна відображати причинно-наслідковий зв’язок між розвитком потенціалу та фінансовим результатом. Підвищення кваліфікації персоналу й цифровізація створюють передумови для вдосконалення виробничих процесів; ефективніші процеси знижують витрати й підвищують якість виконання технологічних операцій; це покращує ринкові результати та в підсумку впливає на прибутковість і фінансову стійкість.

Ефективність запропонованих інструментів значною мірою залежатиме від організаційного регламенту. Замість створення окремого структурного підрозділу пропонується закріпити функцію координатора стратегічного контролінгу за фахівцем, який має доступ до економічної та фінансової інформації і безпосередню комунікацію з керівництвом. Координатор не дублюватиме бухгалтерію чи виробничих спеціалістів, а забезпечуватиме узгодження даних, формування звіту, аналіз відхилень і підготовку варіантів рішень. Запропонований регламент стратегічного контролінгу подано

у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Запропонований регламент стратегічного контролінгу, 2026-2030 рр.

Процедура	Періодичність	Відповідальні учасники	Результат
Оновлення оперативних KPI	Щомісяця	Функціональні спеціалісти, координатор	Актуальний дашборд
Моніторинг критичних ризик-індикаторів	Щомісяця та при суттєвій зміні умов	Координатор, відповідальні фахівці	Сигнали раннього попередження
План-фактний аналіз	Щомісяця / квартально	Координатор, бухгалтерська та економічна функції	Перелік суттєвих відхилень
Факторний аналіз критичних відхилень	За жовтого або червоного сигналу	Координатор і відповідальний за показник	Причини, наслідки, варіанти дій
Оновлення прогнозу	Щоквартально	Координатор і керівництво	Прогноз до кінця року
Перегляд сценаріїв	Щоквартально та за істотної зміни середовища	Керівництво, координатор	Актуалізовані сценарії
Стратегічна сесія	Щоквартально	Керівництво та ключові фахівці	Рішення щодо коригування цілей і ресурсів
Підсумкова оцінка стратегії	Щороку	Керівництво	Оцінка досягнення цілей і нові орієнтири

Запропонований регламент забезпечує регулярність контролінгового циклу, але не створює надмірного документообігу. Основним документом для керівництва має стати короткий звіт стратегічного контролінгу, сформований на базі цифрового дашборду.

Дашборд доцільно побудувати за принципом «один екран – ключові рішення». Він повинен містити стратегічну ціль, KPI, план, факт, відхилення, прогноз до кінця періоду, статус за системою сигналів, коротку причину та рекомендовану дію. Деталізація показника має відкриватися лише за потреби.

На початковому етапі реалізація такого дашборду можлива на основі доступних табличних та BI-інструментів без придбання складної ERP-системи. Головною умовою є стандартизація довідників, формул і

періодичності оновлення даних. Надалі за зростання обсягів інформації система може бути інтегрована з бухгалтерським і виробничим програмним забезпеченням.

Для оцінювання ефективності самого процесу контролінгу доцільно використовувати організаційні KPI: частку показників, оновлених у встановлений строк; середній час від виявлення критичного відхилення до прийняття рішення; частку коригувальних заходів, виконаних у строк; частку автоматизовано сформованих показників; кількість повторних критичних відхилень за однією причиною.

Запровадження системи пропонується здійснювати поетапно, що дозволить мінімізувати організаційні ризики та уникнути одночасного навантаження на працівників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Етапи запровадження сучасних інструментів стратегічного контролінгу в підприємстві, 2026-2030 рр.

Етап	Основні заходи	Очікуваний результат
1. Підготовчий	Уточнення стратегічних цілей; визначення координатора; аудит джерел даних	Організаційна основа контролінгу
2. Методичний	Формування BSC, KPI, формул, порогів, відповідальних і регламентів	Єдина методика оцінювання
3. Інформаційний	Створення шаблонів збору даних та управлінського дашборду	Єдиний інформаційний контур
4. Пілотний	Тестування протягом 1–2 управлінських циклів; коригування KPI і порогів	Перевірена практична модель
5. Повне впровадження	Регулярний план-фактний, факторний і сценарний аналіз	Системний стратегічний контролінг
6. Удосконалення	Автоматизація, перегляд показників, інтеграція нових джерел даних	Підвищення зрілості системи

Поетапний підхід дозволяє спочатку перевірити працездатність методики на обмеженому наборі показників, а вже після цього розширювати

систему. Це особливо важливо, оскільки надмірна кількість KPI може призвести до інформаційного перевантаження і знизити практичну цінність контролінгу.

Очікуваний ефект від запропонованої системи має проявлятися не лише у прямому скороченні окремих витрат, а передусім у підвищенні якості управлінських рішень. До основних результатів належать скорочення часу виявлення критичних відхилень, підвищення точності прогнозування, зменшення ризику дефіциту ліквідності, посилення контролю собівартості, підвищення відповідальності за виконання стратегічних показників і краща узгодженість виробничих та фінансових рішень.

Узагальнюючи, запропонований комплекс сучасних інструментів стратегічного контролінгу формує цілісну модель управління, в якій стратегічні цілі трансформуються у вимірювані KPI, забезпечуються бюджетними ресурсами, постійно порівнюються з фактичними та прогнозними результатами, а критичні відхилення автоматично стають підставою для аналітичного опрацювання та коригувальних дій.

Отже, запровадження BSC, стратегічної карти, системи KPI, сценарного планування, раннього попередження, факторного аналізу та цифрового дашборду дозволить перейти від фрагментарної і переважно ретроспективної моделі контролінгу до інтегрованої системи стратегічної підтримки управлінських рішень. Запропонований підхід не потребує створення громіздкої організаційної структури, оскільки базується на координації вже наявних функцій та поступовій цифровізації інформаційних потоків. Його практична реалізація створить передумови для своєчасного виявлення ризиків, підвищення адаптивності підприємства та забезпечення більш послідовного досягнення стратегічних цілей.

Крім того, для оцінки впливу основних виробничих факторів на результат діяльності підприємства застосовано багатофакторний регресійний аналіз. Досліджено вплив чисельності виробничого персоналу, обсягу реалізації кукурудзи та вартості необоротних активів на прибуток

підприємства протягом останніх п’яти років.

Аналізуючи парні коефіцієнти кореляції, слід відмітити, що вибрані фактори впливають на прибуток досліджуваного підприємства, але визначено, що найменший вплив на результативний показник справляє фактор чисельності виробничого персоналу, коефіцієнт кореляції 0,52, тому саме цей фактор виключаємо із подальшого економетричного аналізу багафакторної регресійної моделі. Аналіз та прогнозування багатофакторної лінійної регресії прибутку проводимо із двома факторами: обсяг реалізації кукурудзи на зерно та вартість необоротних активів.

Згідно з рівнянням багатофакторної регресії, збільшення реалізації кукурудзи на 1 центнер призводить до зростання прибутку на 0,16 тис. грн, тоді як зменшення вартості необоротних активів знижує прибуток на 0,39 тис. грн.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,78. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про тісний зв’язок між факторами (X_2, X_3,) та показником Y, тобто обсягом реалізації кукурудзи на зерно, вартістю необоротних активів та показником – прибутком, а також, що варіація результативного показника на 77,58% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори суттєво впливають на досліджуваний показник – прибуток.

Наступний етап – аналіз коефіцієнта еластичності, що розраховується для кожного із факторів. Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, тобто прибуток, якщо фактор зміниться на 1 %. Якщо обсяг реалізації кукурудзи на зерно збільшиться на 1%, то прибуток збільшиться на 1,69 %, а якщо вартість необоротних активів зменшиться на 1%, то результативний показник зменшиться на 8,65%.

Отже, проаналізувавши явище мультиколінеарності, t-статистики, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнт детермінації, значення F-критерію Фішера, коефіцієнти еластичності можна

зробити висновок, що кожен фактор впливає на результативний показник – прибуток підприємства. Графічне зображення багатофакторної регресії наведено в додатку Д, де відображено фактичний, теоретичний та прогнозний рівні прибутку підприємства за 2020-2024 та 2026 роки.

3.2. Формування системи стратегічного контролінгу в підприємстві

Результати проведеного аналізу засвідчили необхідність переходу від фрагментарного виконання окремих контролінгових функцій до формування цілісної системи стратегічного контролінгу. Запропоновані у попередньому підрозділі інструменти створюють методичну основу такого переходу, однак їх практична результативність залежить від належної організації взаємодії між суб'єктами управління, інформаційними потоками, стратегічними цілями, показниками та процедурами прийняття рішень.

Формування системи стратегічного контролінгу пропонується здійснювати як інтеграцію вже наявних функцій планування, обліку, аналізу і контролю з новими процедурами прогнозування, раннього попередження, сценарного аналізу та моніторингу стратегічних KPI. Такий підхід є доцільнішим порівняно зі створенням окремого структурного підрозділу, оскільки дозволяє використати існуючий управлінський потенціал і не спричиняє суттєвого збільшення адміністративних витрат.

Метою запропонованої системи є забезпечення керівництва своєчасною, релевантною та прогнозно орієнтованою інформацією для прийняття стратегічних рішень. Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких завдань: координацію стратегічного планування; формування єдиної системи KPI; інтеграцію внутрішньої та зовнішньої інформації; аналіз причин відхилень; прогнозування наслідків; моніторинг ризиків; підготовку коригувальних заходів та контроль їх виконання.

Основні складові запропонованої системи стратегічного контролінгу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні складові запропонованої системи стратегічного контролінгу в підприємстві, 2026-2030 рр.

Складова	Зміст	Основний результат
Цільова	Стратегічні цілі, пріоритети, цільові значення показників	Єдина система стратегічних орієнтирів
Організаційна	Координатор контролінгу, керівництво, функціональні спеціалісти, центри відповідальності	Розподіл функцій і відповідальності
Інформаційна	Внутрішні облікові, виробничі, фінансові та зовнішні ринкові дані	Єдиний інформаційний контур
Аналітична	План-фактний, факторний, сценарний, ризик-аналіз, прогнозування	Аналітичне обґрунтування рішень
Методична	BSC, KPI, бюджети, порогові значення, регламенти	Стандартизація контролінгових процедур
Контрольна	Моніторинг виконання планів, KPI та коригувальних заходів	Своєчасне виявлення відхилень
Прогнозна	Оцінка майбутніх результатів і ризиків	Попередження негативних тенденцій
Комунікаційна	Передача інформації між відповідальними особами та керівництвом	Скорочення часу проходження управлінської інформації
Цифрова	Дашборд, автоматизоване формування показників і звітів	Підвищення оперативності та прозорості управління

Як видно з табл. 3.5, система стратегічного контролінгу має бути багатокомпонентною, але всі її складові повинні працювати в межах єдиного управлінського циклу. Цільова складова визначає, що саме необхідно досягти; інформаційна забезпечує дані; аналітична пояснює причини та прогнозує наслідки; організаційна закріплює відповідальність; контрольна забезпечує зворотний зв’язок, а цифрова прискорює виконання процедур.

Організаційне поєднання зазначених складових потребує формування цілісної моделі взаємодії між стратегічними цілями підприємства, центрами відповідальності, інформаційними потоками, функціями контролінгу та процесом прийняття управлінських рішень. Запропоновану організаційно-функціональну модель системи стратегічного контролінгу підприємства представлено на рис. 3.1.

Як видно з рис. 3.1, основне місце у запропонованій системі відводиться координатору стратегічного контролінгу, який забезпечує інтеграцію інформації, що надходить від центрів відповідальності та

формується під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища.

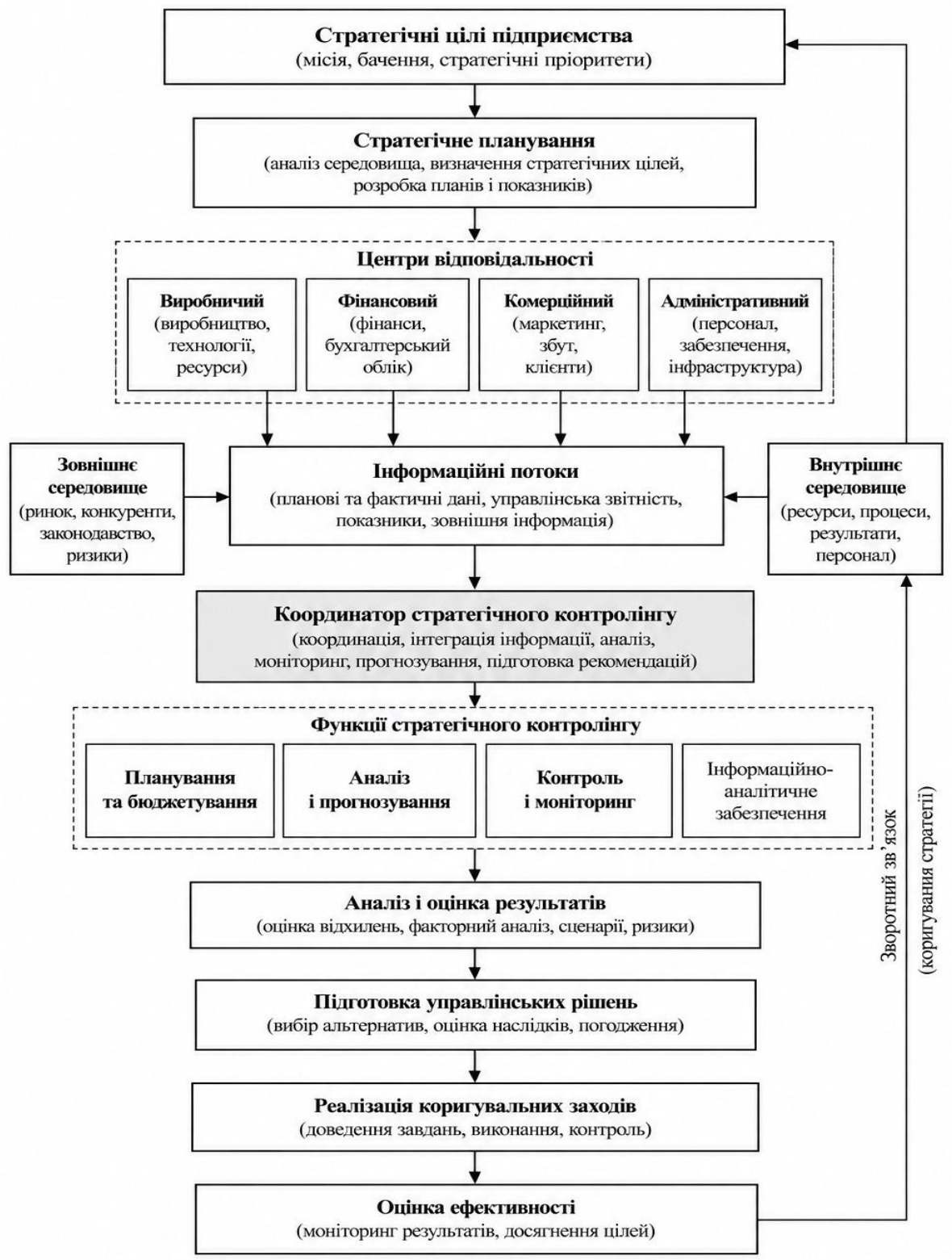


Рис. 3.1. Організаційно-функціональна модель системи стратегічного контролінгу підприємства, 2026-2030 рр.

На основі отриманих даних реалізуються функції планування і бюджетування, аналізу та прогнозування, контролю і моніторингу та інформаційно-аналітичного забезпечення. Результати контролінгових

процедур використовуються для оцінювання відхилень і ризиків, підготовки управлінських рішень та реалізації коригувальних заходів. Наявність зворотного зв'язку забезпечує повторне оцінювання результатів і, за необхідності, коригування стратегічних орієнтирів підприємства.

Організаційною основою запропонованої системи доцільно визначити функціонально інтегровану модель. Вона передбачає, що функції стратегічного контролінгу координуються спеціально визначеною відповідальною особою. Координатор контролінгу має забезпечувати методичну єдність системи, консолідацію даних, формування управлінської звітності та підготовку аналітичних висновків для керівництва.

Наступним елементом є формування центрів відповідальності. Для досліджуваного підприємства їх доцільно визначати не шляхом створення нових структурних одиниць, а через закріплення відповідальності за групи показників. Зокрема, можуть бути виділені центри витрат, доходів, інвестицій та функціональні центри відповідальності за виробничі, кадрові й ресурсні KPI. Функціонування системи неможливе без упорядкування інформаційних потоків. Чинна модель передбачає формування значної частини необхідної інформації, однак вона надходить із різних джерел. Тому пропонується стандартизувати перелік даних, строки їх подання, формат і відповідальних осіб.

Основним елементом інформаційної взаємодії пропонується зробити цифровий дашборд стратегічного контролінгу. Він повинен містити лише показники, необхідні для прийняття рішень на рівні керівництва. Для кожного KPI відображаються стратегічна ціль, планове, фактичне і прогнозне значення, відхилення, статус ризику, причина та відповідальна особа.

З метою забезпечення єдності управлінської інформації доцільно сформувати паспорт кожного KPI. У ньому мають бути зазначені назва показника, економічний зміст, формула, одиниця виміру, джерело даних, періодичність, відповідальна особа, напрям бажаної зміни, цільове значення та межі жовтої і червоної зон. Такий паспорт усуває неоднозначність

розрахунків і забезпечує порівнянність інформації у часі.

Організаційна модель стратегічного контролінгу повинна бути доповнена регламентом управлінської звітності (табл. 3.6). Його завданням є не збільшення кількості документів, а визначення мінімального набору звітів, необхідних для різних рівнів управління.

Таблиця 3.6

Запропонований регламент управлінської звітності стратегічного контролінгу в підприємстві, 2026-2030 рр.

Звіт	Зміст	Періодичність	Користувач	Управлінське рішення
Оперативний KPI-звіт	Ключові планові й фактичні показники, статус відхилень	Щомісяця	Координатор, керівництво	Поточне коригування
Звіт про критичне відхилення	Показник, причина, вплив, прогноз, варіанти реакції	За виникнення жовтого/червоного сигналу	Керівництво	Невідкладне рішення
Звіт про ризики	Реєстр ризиків, зміни ймовірності та впливу, заходи	Щомісяця / квартально	Керівництво	Превентивні заходи
Прогнозний звіт	Очікувані результати до кінця періоду за сценаріями	Щоквартально	Керівництво	Коригування планів і ресурсів
Стратегічний контролінговий звіт	BSC, KPI, відхилення, фактори, ризики, прогноз, пропозиції	Щоквартально	Керівництво	Перегляд пріоритетів і стратегічних рішень
Річний підсумковий звіт	Ступінь досягнення цілей, ефективність заходів, проблеми і резерви	Щороку	Керівництво	Актуалізація стратегії

Запропонована система звітності забезпечує принцип управління за відхиленнями: доки показник перебуває в допустимій зоні, він не потребує поглибленого аналізу керівництва; при переході до жовтої або червоної зони автоматично формується потреба в поясненні та коригувальній дії. Це дозволяє концентрувати управлінську увагу на найбільш значущих проблемах.

Функціональний цикл стратегічного контролінгу пропонується розпочинати з актуалізації стратегічних цілей. На їх основі визначаються KPI та цільові значення, після чого формуються плани і бюджети. У процесі

реалізації збираються фактичні дані, здійснюється план-фактний аналіз і прогнозування.

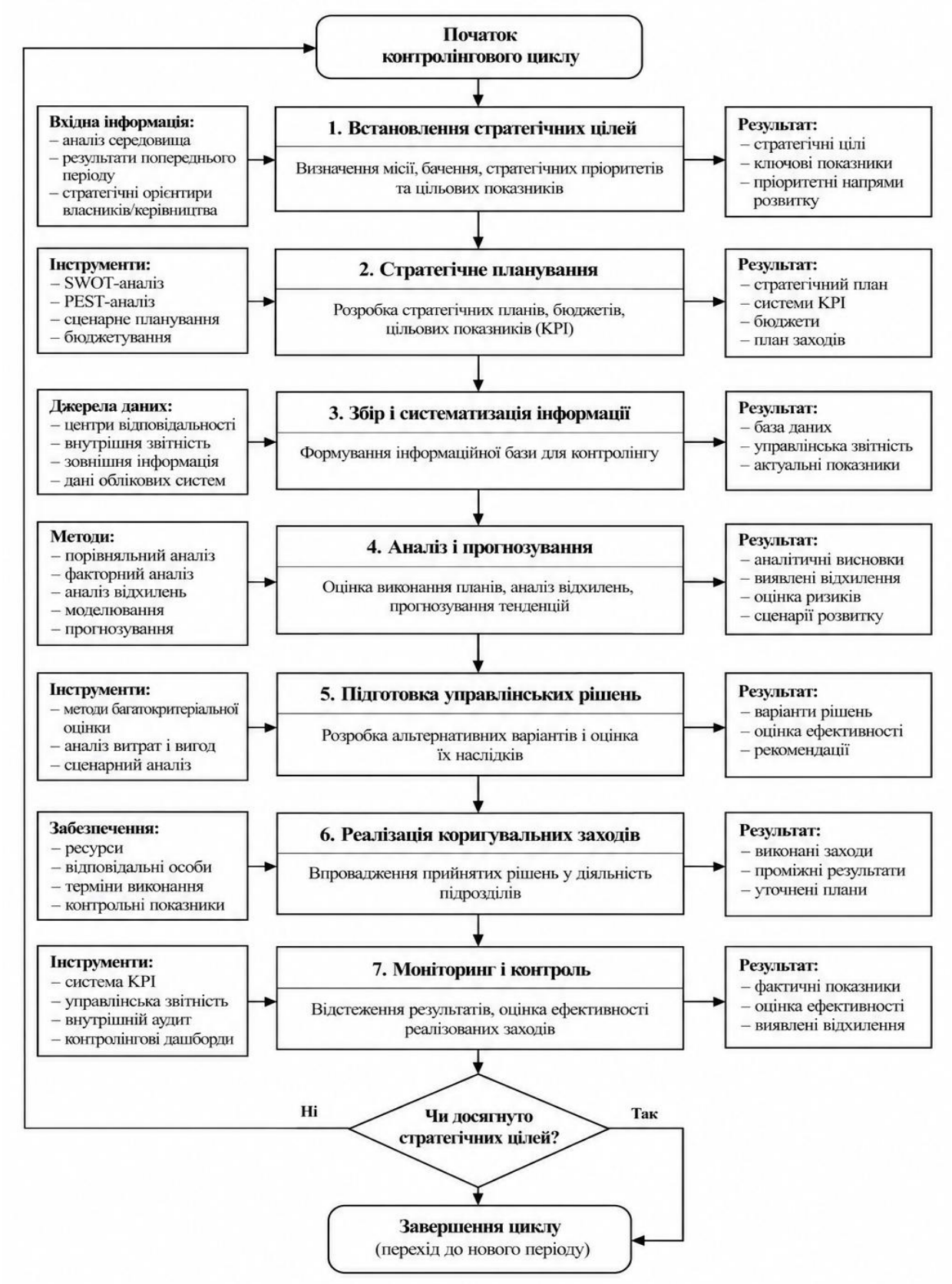


Рис. 3.2. Алгоритм функціонування системи стратегічного контролінгу підприємства, 2026-2030 рр.

Таким чином, цикл має замкнений характер: стратегічні цілі → KPI → плани і бюджети → виконання → моніторинг → аналіз відхилень → прогноз → коригувальне рішення → контроль виконання → актуалізація цілей. Саме наявність такого зворотного зв'язку відрізняє сформовану систему стратегічного контролінгу від сукупності окремих контрольних процедур.

Формування системи стратегічного контролінгу доцільно здійснювати поетапно. Послідовність етапів наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Етапи формування системи стратегічного контролінгу, 2026-2030 рр.

Етап	Зміст робіт	Основний результат	Орієнтовний горизонт
1. Організаційна підготовка	Призначення координатора, визначення учасників, затвердження принципів	Організаційна модель	1 місяць
2. Формалізація стратегії	Уточнення цілей, стратегічної карти та KPI	Карта цілей і система показників	1 місяць
3. Інформаційне проєктування	Аудит джерел, паспорти KPI, регламент інформаційних потоків	Єдині правила формування даних	1-2 місяці
4. Методичне налаштування	Бюджети, пороги, сценарії, методика аналізу відхилень	Методичний пакет контролінгу	1 місяць
5. Цифровізація	Створення дашборду та шаблонів звітності	Інформаційно-аналітична панель	1-2 місяці
6. Пілотна експлуатація	Тестування на одному-двох управлінських циклах	Виявлення недоліків і коригування	2-3 місяці
7. Повноцінне функціонування	Регулярний моніторинг, прогнозування і коригування	Стабільний контролінговий цикл	Постійно

Наведена послідовність дозволяє сформувати систему без різкого організаційного навантаження. Загальний підготовчо-пілотний період може становити близько 6-9 місяців, причому частина робіт виконується паралельно. Після цього контролінг переходить у режим регулярного функціонування та подальшого вдосконалення.

Важливою умовою успішного впровадження є мінімізація опору персоналу. Контролінг не повинен сприйматися працівниками як додаткова система покарання або пошуку винних. Його призначення полягає у

своєчасному виявленні проблем і підтримці рішень. Тому при запровадженні необхідно чітко розмежувати контроль виконання та персональну відповідальність, а оцінювання працівників здійснювати лише за показниками, на які вони реально можуть впливати.

Сформована система повинна забезпечувати не лише контроль виконання стратегії, а й її адаптацію. Якщо відхилення має тимчасовий операційний характер, коригуються заходи та ресурси. Якщо ж зміна зовнішнього середовища робить попередні стратегічні припущення неактуальними, система повинна ініціювати перегляд цільових орієнтирів або самої стратегії.

Отже, запропонована система стратегічного контролінгу являє собою інтегрований організаційно-інформаційний механізм, який об’єднує стратегічні цілі, систему KPI, планування і бюджетування, облік, моніторинг, аналіз відхилень, прогнозування, ризик-менеджмент та підготовку коригувальних рішень. Її організаційною основою є функціонально інтегрована модель з координатором стратегічного контролінгу, що дозволяє впровадити систему без створення громіздкого окремого підрозділу.

Практична реалізація запропонованої моделі забезпечить перехід від переважно ретроспективного контролю до превентивного управління, орієнтованого на раннє виявлення ризиків і прогнозування наслідків відхилень. Упорядкування інформаційних потоків, закріплення відповідальності, формування регулярної управлінської звітності та цифрового дашборду створять умови для підвищення оперативності й обґрунтованості стратегічних рішень. У результаті система стратегічного контролінгу має стати постійно діючим механізмом координації реалізації стратегії та її адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу слід зазначити:

1. Удосконалення стратегічного контролінгу в досліджуваному підприємстві доцільно здійснювати шляхом комплексного впровадження сучасного інформаційно-аналітичного інструментарію, орієнтованого не лише на фіксацію отриманих результатів, а й на своєчасне виявлення відхилень та прогнозування їх можливих наслідків. Запропоновано використання збалансованої системи показників, стратегічної карти, системи KPI, бюджетування, план-фактного та факторного аналізу, сценарного планування, системи раннього попередження, ризик-моніторингу та цифрового контролінгового дашборду.

2. Формування системи стратегічного контролінгу в досліджуваному підприємстві запропоновано здійснювати на основі функціонально інтегрованої моделі, яка не потребує створення окремого структурного підрозділу, а передбачає координацію наявних функцій планування, обліку, аналізу, контролю та прогнозування. Центральну роль у запропонованій моделі відведено координатору стратегічного контролінгу, який забезпечуватиме консолідацію інформації, моніторинг стратегічних показників, аналіз відхилень, прогнозування їх наслідків та підготовку рекомендацій для керівництва.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Контролінг у системі стратегічного управління підприємством» доцільно зробити наступні висновки:

1. Дослідження еволюції контролінгу показало поступовий перехід від вузько орієнтованих обліково-контрольних функцій до комплексної системи стратегічного управління, що охоплює прогнозування, управління ризиками, оцінку ефективності та підтримку управлінських рішень. Сучасний етап розвитку контролінгу характеризується його інтеграцією з цифровими технологіями, використанням систем ключових показників ефективності та орієнтацією на довгострокову стійкість підприємства.

Визначено, що контролінг посідає ключове місце в системі управління підприємством, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічним і оперативним рівнями управління, а також координацію діяльності функціональних підрозділів. Реалізація функцій контролінгу сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, формуванню результатоорієнтованої моделі управління та зниженню управлінських ризиків.

2. Управлінський контролінг є однією з ключових функцій менеджменту, спрямованою на кількісну та якісну оцінку праці, а також аналіз результатів діяльності організації. Він відіграє важливу роль у розвитку компанії, оскільки без нього ефективне управління неможливе. Контроль є невід'ємною частиною управлінського процесу, його завершальним етапом, що забезпечує взаємодію між керуючою та керованою системами. Менеджери починають здійснювати контроль із моменту визначення цілей та створення організації. Без нього координація роботи працівників стає неможливою, що призводить до дезорганізації.

3. Підприємство є сучасним агровиробником, орієнтованим на інноваційні технології, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентоспроможності на аграрному ринку. Функціонування у формі товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує управлінську

гнучкість, можливість залучення інвестицій та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

4. Досліджуване підприємство має сформовані базові організаційні та ресурсні передумови для реалізації стратегічних рішень. До сильних сторін системи належать стабільність ресурсної бази, налагоджене виробниче планування, оперативність прийняття управлінських рішень та можливість коригування діяльності відповідно до змін умов господарювання. Водночас стратегічне управління значною мірою зосереджене на вирішенні поточних виробничих і фінансових завдань, що обмежує його довгострокову та превентивну спрямованість. Встановлено недостатній рівень формалізації стратегічних цілей, відсутність єдиної системи ключових стратегічних показників, обмежене застосування сценарного планування та недостатню інтеграцію інформації про виробничі, фінансові, кадрові й ресурсні результати.

5. У досліджуваному підприємстві сформувалися окремі елементи контролінгу, які використовуються у процесах планування, обліку, аналізу та контролю господарської діяльності, однак вони не об’єднані в цілісну інформаційно-аналітичну систему. Функції контролінгу розподілені між керівництвом і відповідальними фахівцями, що забезпечує вирішення поточних управлінських завдань, проте обмежує можливості комплексного супроводу стратегічних рішень.

Найбільш розвиненими є інструменти оперативного контролінгу, пов’язані з плануванням виробничої діяльності, обліком ресурсів і результатів, поточним контролем та оцінюванням фактичних показників. Натомість стратегічна складова характеризується недостатнім використанням системи ключових показників, факторного аналізу відхилень, сценарного прогнозування, бюджетування та інструментів раннього попередження про можливі ризики.

6. Удосконалення стратегічного контролінгу в досліджуваному підприємстві доцільно здійснювати шляхом комплексного впровадження

сучасного інформаційно-аналітичного інструментарію, орієнтованого не лише на фіксацію отриманих результатів, а й на своєчасне виявлення відхилень та прогнозування їх можливих наслідків. Комплексне застосування запропонованих інструментів сприятиме підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, оперативності реагування на негативні тенденції, якості прогнозування та узгодженості стратегічних цілей із ресурсними можливостями підприємства.

7. Запропонована організаційно-функціональна модель передбачає чіткий розподіл відповідальності, упорядкування інформаційних потоків, формування паспортів KPI та регламенту управлінської звітності. Функціонування системи здійснюватиметься за принципом замкненого контролінгового циклу: встановлення стратегічних цілей → стратегічне планування → збір і систематизація інформації → аналіз та прогнозування → підготовка управлінських рішень → реалізація коригувальних заходів → моніторинг і контроль. Наявність зворотного зв’язку забезпечуватиме можливість своєчасного перегляду цілей, планів і управлінських заходів відповідно до отриманих результатів та змін середовища.

Практична реалізація запропонованої системи створить передумови для переходу від фрагментарного та переважно ретроспективного контролю до системного превентивного управління. Очікуваними результатами є скорочення часу між виявленням критичного відхилення та прийняттям рішення, підвищення якості інформаційного забезпечення і прогнозування, посилення бюджетної дисципліни, персоніфікація відповідальності та своєчасне виявлення стратегічних ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів У.Я., Атаманюк І.І. Контролінг як ефективна технологія антикризового управління. *Причорноморські економічні студії*, 2018. № 25. С. 58-61. URL : http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/14.pdf (дата звернення 11.10.2025)

2. Барановський М. Удосконалення механізму реалізації контрольної функції в організації. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: зб. тез доп. загальноунів. наук. конф. (м. Тернопіль, квіт. 2016 р.). Тернопіль: Тайп, 2016. С. 317-319.

3. Бардаш С.В. Організаційно-правова ідентифікація внутрішнього контролю у приватному секторі економіки. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 4(66). С. 1-8.

4. Башнянин Г.І., Апопій В.В., Вовчак О.Д. Формування ефективної системи управлінського контролю в умовах системної нестабільності економіки. *Вісник львівської комерційної академії*. 2011. № 36. С. 45-46.

5. Бенько М.М. Розвиток контролю результату операційної діяльності з урахуванням сучасних запитів. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3768/ (дата звернення 10.10.2025)

6. Ботвіна Н. Фінансовий контроль за функціонуванням системи та механізму фінансової політики держави. *Economic Analysis*, Vol. 30. № 1. 2020. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1775/6565656835 (дата звернення 13.10.2025)

7. Бруханський Р.Ф. Ідентифікація специфічних функцій стратегічного управлінського обліку. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 1. С. 7-18.

8. Буднік М.М., Іванова Я.Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370 - 376

9. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки.* 2017. № 1. С. 24-29.

10. Васильєва Е.А. Гуськова Т.Н. Організаційний механізм системи внутрішнього контролю економічного суб'єкта. *ВІСНИК ПВГУС серія економіка.* № 2 (28) 2013. С. 93-97.

11. Власова О.Є. Науково-методичні засади організації стратегічного управлінського обліку в рамках системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Комунальне господарство міст*. 2014. Вип. 115. С. 105-110.

12. Гайдаєнко О.М., Шевчук Н.С. Управлінський аналіз: навч. посібник. Одеса, 2015. 151 с.

13. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 534 с.

14. Гриценко Л.Л., Боярко І.М., Роєнко В.В. Контролінг грошових потоків підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 3 (105). С. 148-153.

15. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2019. 166 с.

16. Гуцайлюк З.В. Облік і контроль у ринковій економіці: елементи концепції: монографія. Тернопіль: Крок, 2013. 176 с

17. Дівєєва С.А. Проблеми організації системи внутрішнього контролю в кооперативах. *Молодий вчений*. 2014. № 4.2. С. 92-96.

18. Довжик О.О. Роль управлінського обліку та проблеми його впровадження на підприємствах. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. Полтава, 2012. С. 174-179.

19. Єршова Н. Методологічні підходи до дослідження стратегічного управлінського обліку: теоретичний аналіз. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2016. Вип. 4. С. 61-72.

20. Жицька І.В. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України:* матеріали VII Міжнародної наук.-прак. конф. (Київ, 24-25 березня 2016 р.). Київ, 2016. С. 29-31.

21. Жук В.М. Розвиток функцій бухгалтерського обліку. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 71-76.

22. Заросило А.П. Застосування методів управлінського аналізу в діяльності бюджетних установ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2016. Вип. 20. С. 176-180.

23. Іванков В.М. Генезис управлінського обліку та перспективи його подальшого розвитку. *Незалежний аудитор*. 2017. № 20. С. 41-50

24. Капліна А.І. Фактори стабілізації виробництва агропродукції України. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 46-49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.46. (дата звернення 19.10.2025)

25. Карлаш Ю.В., Лемешко А.В. Елементи та інструменти управлінського контролінгу. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. IX Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 147-148.

26. Карлаш Ю.В., Лемешко А.В. Контролінг у системі управління підприємством. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матер. VIII Міжн. наук.-практ. конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 335-337.

27. Ковтун Т.В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 6. Т. 1. С. 165-170.

28. Корінько М.Д. Управлінський контроль в системі функціонування суб’єктів господарювання. *Інтелект XXI.* 2019. № 5. С. 49-54.

29. Костюченко В.М., Малиновська А.М., Мамонова А.В. Генезис управлінського обліку в умовах перманентних змін. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 8. С. 933-942.

30. Кузнецов А.А. Управлінський контроль: сутність та значення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2 (19). С. 97-106.

31. Куцик П.О. Розвиток управлінського обліку: міжнародний контекст і перспективи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу / Problems of Theory and Methodology of Accounting,*

Control and Analysis. 211-216. Vol. 2011, issue 1.

32. Лозовський О.М. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 467-471.

33. Марчук У.О. Функції контролю в системі управління підприємством. *Економіка, фінанси, право*. 2013. № 1. С. 31-34.

34. Менеджмент організації : навчальний посібник ; уклад. Богашко О. Л., Кірдан О. Л., Кірдан О. П. Умань : ВПЦ «Візаві», 2019. 201 с.

35. Метод «Організаційна метафора» Гарета Моргана в поєднанні з інтегральним підходом Кена Уілбера. URL: http://humantime.com.ua/blog/metod-organizatsiynametafora-gareta-morgana-v-poednanni-z-integralnimpidkhodom-kena-uilbera. (дата звернення 21.10.2025)

36. Мошковська О.А. Методичні засади впровадження стратегічного управлінського обліку в діяльність молокопереробних підприємств. *Економічний дискурс*. 2019. Вип. 2. С. 93-103

37. Нападовська Л.В. Базові принципи управлінського обліку. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 173-181.

38. Нечаєва І.А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771 (дата звернення 24.10.2025)

39. Облік і контроль в управлінні економічною стійкістю підприємств в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д.е.н., професора Максімової В.Ф. Одеса : ОНЕУ, 2014. 461 с.

40. Орел В.М. Сутність і роль контролю як функцій управління. *Ефективна економік*а. № 6. 2013. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3763 (дата звернення 01.10.2025)

41. Охріменко А.Г. Основи менеджменту. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 130 с.

42. Пархоменко-Куцевіл О. І. Контроль та облік у системі публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2018. №1. С. 79-90.

43. Пожуєва Т.О. Контролінг – успішний засіб функціонування промислового підприємства. Економічний вісник, 2014. № 1. С.103-107. URL : https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/1/EV20141_102-107.pdf. (дата звернення 11.10.2025)

44. Потапюк І.П., Міщенко О.В., Сухорученко Я.А. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. *Економічний форум.* Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2018. № 4. С. 209-214.

45. Потапюк І., Карлаш Ю., Лемешко А. Формування системи контролінгу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. Т. 342, № (3(2). С. 373-377. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2013 (дата звернення 11.09.2025)

46. Савченко Р.О. Елементи системи управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 48-52.

47. Садовська І.Б. Розвиток функцій управлінського обліку в умовах інституціональних змін. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки).* № 4 (28). 2014. С. 281-286.

48. Свірко С.В., Тростенюк Т.М. Функції, завдання, елементи та принципи управлінського обліку в державних закладах вищої освіти. *Економіка та держава*. № 2/2019. С. 41-46.

49. Ставицький О.В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління. *Економічна наука*: журнал. Київ, 2015. С. 49-52.

50. Суліменко Л.А., Вітер С.А. Стратегічний облік як складова системи управління підприємством. *Наукові читання – 2017: наук.-теорет. зб.* Житомир: ЖНАЕУ, 2017. Т. 3. С. 213-217.

51. Терещенко М.М. Державний контроль: сутність, основні підходи та концепції. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. № 4. С. 117-121.

52. Туз О.К., Бурковська А.В. Організація системи внутрішнього

контролю фінансових результатів діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип. 8. С. 644-646.

53. Тур О.В. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf (дата звернення 11.10.2025)

54. Управління міжнародним бізнесом : навч. посіб.; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини; уклад. О. Л. Богашко, О. П. Кірдан, С. М. Подзігун. Умань Візаві, 2021. 200 с.

55. Хлівна І.В., Ліхоносова Г.С. Обліково-контрольне забезпечення фінансової діяльності суб'єкта господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 5(16). С. 187-191.

56. Храпкіна В.В., Дерев'янко І.С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 3 (120). С. 59-64.

57. Хринюк О.С., Бова В.А. Механізм управління фінансовим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5883 (дата звернення 10.10.2025)

58. Фоміна О.В. Розвиток функцій управлінського обліку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6. Ч. 3. С. 117-120.

59. Чорна Н., Терез Н. Контроль як необхідна умова управління підприємством. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра».* Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2013. № 13. С. 429-432.

60. Шматковська Т.О., Ярош В.В. До проблематики організації системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 25. С. 200-205.

61. Anthony R.N. Management control system, 9th edn. McGraw. Hill, Burr Ridge. 1998.

62. Cooper R., Kaplan R. Measure costs right: make the right decisions. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/1988/09/measure-costs-right-make-the-right-decisions. (дата звернення 15.10.2025)

63. Fayol H. General and industrial administration. International Management Institute, Geneva. 1930.

64. Porter M. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

65. Ritson N. Strategic management. New York: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS., 2011. 52 p.

66. Dauten P.M. Jr., Gammill H.L. and Robinson S.C. Our concepts of controlling need rethinking. *The Journal of the Academy of Management* 1(3). 1958. P. 41-55.

67. Ward K. Strategic management accounting. Routledge. 2012. 307 p.

Додатки