

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-23>

УДК 658.14/.17

Лемешев Олег Олегович

аспірант,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7921-8952>**Oleh Lemeshev**

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

РОЗРОБКА МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

DEVELOPMENT OF METHODOLOGICAL SUPPORT FOR THE ORGANISATION OF STRATEGIC CONTROLLING AT ENTERPRISES

Анотація. У статті розглядається стратегічний контролінг як ключовий інструмент ефективного стратегічного управління підприємствами в умовах цифровізації, глобальної конкуренції та змін зовнішнього середовища. Визначено основні проблеми, що стримують його впровадження: недостатнє методичне забезпечення, слабка інтеграція з управлінськими процесами, дефіцит кваліфікованих кадрів та інформаційна фрагментарність. Автор пропонує організаційно-методичний підхід до формування інформаційної бази стратегічного контролінгу, який включає застосування сучасних аналітичних інструментів (SWOT, PESTEL, BSC), цифрових технологій (BI, Big Data) та механізмів моніторингу стратегічних показників. Наголошується на необхідності формування стратегічної культури, розвитку кадрового потенціалу та адаптації міжнародного досвіду до вітчизняних умов.

Ключові слова: стратегічний контролінг, методичне забезпечення, організація управління підприємством, цифрові технології, стратегічна культура, економіка знань.

Summary. The article examines strategic controlling as a core management tool essential for ensuring effective long-term governance of enterprises in the context of digital transformation, increasing competition, and volatile external environments. It identifies the major barriers to the successful implementation of strategic controlling in Ukrainian enterprises, including insufficient methodological support, poor integration with managerial processes, shortage of qualified personnel, and fragmented data systems. The author highlights the need to adapt foreign practices to the specific features of the national business landscape. A comprehensive organizational and methodological framework is proposed to support the formation of a strategic controlling system at the enterprise level. This framework involves the use of advanced analytical tools such as SWOT and PESTEL analysis, Balanced Scorecard (BSC), scenario planning models, and discounted cash flow (DCF) methods. In addition, the incorporation of digital technologies like Business Intelligence platforms, Big Data Analytics, ERP, and CRM systems is emphasized, as they enhance the automation and precision of strategic monitoring and decision-making. The paper underscores the significance of aligning strategic controlling with core management functions such as planning, motivation, organizational structure, and control. Special attention is given to the development of strategic culture and the enhancement of human capital through professional education in controlling and strategy implementation. It is argued that building an effective strategic controlling system will not only improve the efficiency of strategic decisions but also increase organizational adaptability and resilience. The study concludes that enterprises striving for long-term competitiveness must invest in the development of flexible and customized controlling tools, promote digital integration, and cultivate a strategic mindset among employees. Such measures are critical for achieving sustainable development and maintaining market positions amid ongoing economic and technological disruptions.

Keywords: strategic controlling, methodological support, organisation of enterprise management, digital technologies, strategic culture, knowledge economy.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств високої адаптивності до змін зовнішнього середовища, швидкої реакції на виклики цифровізації, глобаль-

ної конкуренції та зростаючої ролі знань в управлінні. Водночас, ефективне стратегічне управління неможливе без відповідної системи стратегічного контролю, що забезпечує досягнення довгостро-

кових цілей, моніторинг виконання стратегій та коригування дій у відповідь на динаміку ринку. Відповіддю на ці потреби є впровадження стратегічного контролінгу – інструменту, який набуває особливого значення в умовах економіки знань.

Попри визнану важливість стратегічного контролінгу, рівень його впровадження в українських підприємствах залишається низьким. Існує значний розрив між вітчизняною практикою та європейським досвідом: якщо в країнах ЄС стратегічний контролінг інтегровано в управлінські процеси більшості середніх і великих компаній, то в Україні невелика кількість підприємств застосовують його елементи на постійній основі. Це свідчить про наявність глибоких проблем методичного, кадрового та організаційного характеру.

Крім того, існуючі методики часто є запозиченими без адаптації до українських реалій, що ускладнює їх практичне застосування. Ускладнює ситуацію й низький рівень автоматизації управлінських процесів, обмеженість доступу до якісних даних, відсутність єдиної інформаційної системи стратегічного контролю та нестача фахівців, здатних інтегрувати контролінг у стратегічне управління. Таким чином, виникає об'єктивна потреба у розробці адаптивного методичного забезпечення для організації стратегічного контролінгу, здатного відповідати сучасним викликам і забезпечити підприємствам стійкий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Стратегічний контролінг є важливим інструментом управління, який допомагає підприємствам досягати своїх стратегічних цілей. В умовах економіки знань, де інформація та знання є ключовими ресурсами, стратегічний контролінг набуває особливого значення.

Ferreira J., Mueller J., Pava A. у своїх роботах розглядають стратегічне управління знаннями як процеси та інфраструктури, які організації використовують для отримання, створення та обміну знаннями для формування стратегії та прийняття стратегічних рішень [6, с. 122–125].

Powell W. W., Snellman K. визначають економіку знань як виробництво та послуги, засновані на знаннях, що сприяють прискоренню технічного та наукового прогресу [8, с. 201–209].

Simons R. досліджує, як нові топ-менеджери використовують системи контролю для стратегічних змін та оновлення [9].

Бердар М. розглядає контролінг як сучасну концепцію управління промисловим підприємством, акцентуючи увагу на його ролі у стратегічному управлінні [1, с. 40–42].

Мочона Л. Г. аналізує сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємствах, включаючи SWOT-аналіз, BSC (Balanced Scorecard) та KPI (Key Performance Indicators) [3, с. 409–411].

Зарубіжні та вітчизняні дослідження підкреслюють важливість стратегічного контролінгу в

умовах економіки знань. Вони пропонують різні методи та інструменти для його впровадження, що дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми знаннями та досягати стратегічних цілей [1–12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи стрімкий розвиток цифрових технологій в світі, нові виклики, що постають перед підприємством, зокрема в українських реаліях, необхідним є поглиблення досліджень методичного забезпечення для організації стратегічного контролінгу на підприємствах.

Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження стратегічного контролінгу на підприємствах як інструменту забезпечення ефективного стратегічного управління, а також дослідження сучасних проблем, викликів та перспектив удосконалення методичного забезпечення цього процесу з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, цифровізації бізнесу та потреб практики управління.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Стратегічний контролінг є важливою складовою системи управління підприємством, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей та стійкої конкурентної переваги. Основні принципи стратегічного контролінгу включають орієнтацію на майбутнє, інтеграцію з іншими управлінськими функціями, системний підхід та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Ці принципи дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку та забезпечувати стійкий розвиток.

Стратегічний контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством, особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції. Однак, рівень впровадження цього інструменту в українських компаніях залишається низьким. Статистичні дані свідчать про значні виклики, з якими стикається організація при його впровадженні. Зокрема, у Сполучених Штатах приблизно 70% великих підприємств використовують стратегічний фінансовий контролінг для узгодження своїх операцій з довгостроковими цілями. У Німеччині близько 80% компаній, особливо у виробничому секторі, інтегрували стратегічний фінансовий контролінг у свої управлінські процеси.

У Великобританії близько 65% бізнесів застосовують стратегічний фінансовий контролінг для забезпечення ефективного виконання стратегії та розподілу ресурсів. У Японії майже 75% корпорацій використовують стратегічний фінансовий контролінг, зосереджуючись на постійному вдосконаленні та ефективності. У Польщі стратегічний фінансовий контролінг набирає популярності, і близько 50% середніх та великих підприємств впроваджують ці практики [7].

Зокрема, дослідження свідчать, що лише близько 12–15% українських промислових під-

приємств систематично застосовують елементи стратегічного контролінгу. Для порівняння, в інших країнах цей показник коливається від 50% до 80 %, що вказує на значний розрив у підходах до управління та рівні методичного забезпечення між Україною та європейськими країнами.

Основною причиною такої ситуації є фокусування більшості українських підприємств на оперативному та тактичному рівнях контролю, що призводить до недостатньої уваги до довгострокового моніторингу стратегічних цілей, оцінки ризиків та адаптації до змін. Крім того, існує брак системних, адаптивних і гнучких методик, які дозволяють інтегрувати стратегічний контролінг у загальну управлінську структуру підприємства. Наявні методики часто запозичені з міжнародної практики без урахування національних особливостей ведення бізнесу, що ускладнює їх практичне застосування.

Стратегічний контролінг є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління підприємством. Однак, статистичні дані свідчать про значні виклики, з якими стикаються організації при його впровадженні. Зокрема, лише 2% керівників впевнені, що зможуть досягти 80–100% своїх стратегічних цілей. Це свідчить про низький рівень впевненості у здатності реалізувати стратегічні плани.

Дослідження показують, що хоча 80% керівників вважають, що їх компанія добре справляється з розробкою стратегії, лише 44% впевнені у її успішному впровадженні. Це вказує на значний розрив між формулюванням стратегії та її реалізацією. Більше того, 67% добре сформульованих стратегій зазнають невдачі через погане виконання, а 61% керівників визнають, що їхні компанії часто стикаються з труднощами при переході від формулювання стратегії до її щоденного впровадження [10].

Одним із ключових аспектів, що впливають на успішність стратегічного контролінгу, є розподіл ресурсів. Лише 41% респондентів зазначають, що їхні компанії забезпечують достатньо кваліфікований персонал для реалізації пріоритетних стратегічних ініціатив [12]. Це підкреслює важливість не лише розробки надійного стратегічного плану, але й забезпечення ефективного впровадження та розподілу ресурсів. Статистичні дані демонструють необхідність комплексного підходу до стратегічного контролінгу, який включає не лише розробку стратегії, але й її ефективне впровадження та управління ресурсами.

Інформаційно-аналітична слабкість, відсутність єдиної системи стратегічних показників, низький рівень автоматизації управлінських процесів та обмежений доступ до якісних даних також є чинниками, що стримують розвиток стратегічного контролінгу. Зважаючи на виклики цифровізації, глобальних криз та зростання ролі

аналітики в ухваленні рішень, проблема вдосконалення методичного забезпечення стратегічного контролінгу набуває особливої актуальності.

Функції стратегічного контролінгу охоплюють планування, моніторинг, аналіз та коригування стратегічних планів. Планування включає визначення стратегічних цілей та розробку планів їх досягнення. Моніторинг забезпечує постійний контроль за виконанням стратегічних планів та виявлення відхилень. Аналіз дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегій та виявити причини відхилень. Коригування передбачає внесення змін до стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей [6 с. 122–122, 9, 11, с. 134–139].

Взаємозв'язок стратегічного контролінгу з іншими управлінськими функціями є ключовим аспектом його ефективності. Стратегічний контролінг тісно пов'язаний з функціями планування, організації, мотивації та контролю. Планування забезпечує визначення стратегічних цілей та розробку планів їх досягнення. Організація включає створення структури управління, яка забезпечує реалізацію стратегічних планів. Мотивація сприяє залученню працівників до досягнення стратегічних цілей. Контроль забезпечує моніторинг та оцінку виконання стратегічних планів.

Науково-практичні висновки щодо концептуальних основ стратегічного контролінгу свідчать про його важливість для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Стратегічний контролінг дозволяє підприємствам ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати довгострокових цілей. Інтеграція стратегічного контролінгу з іншими управлінськими функціями забезпечує комплексний підхід до управління підприємством та підвищує його ефективність.

Методичне забезпечення стратегічного контролінгу є необхідним компонентом ефективного стратегічного управління підприємствами. Воно визначає порядок реалізації контролінгових функцій, створює інструментальну базу для оцінки стратегічних рішень та сприяє підвищенню результативності управлінських процесів. В умовах динамічних змін економічного середовища, глобальної цифровізації та зростання ролі знань у бізнес-процесах ефективність стратегічного контролінгу визначається якістю його методичного забезпечення. Даний аспект включає розробку рекомендацій щодо впровадження стратегічного контролінгу, вибір і застосування відповідних аналітичних інструментів та методів.

Розробка методичних рекомендацій щодо впровадження стратегічного контролінгу має базуватися на ретельному аналізі сучасних тенденцій розвитку підприємств, визначенні стратегічних орієнтирів та обґрунтуванні ключових показників ефективності. Важливим етапом є оцінка поточ-

ного рівня інтеграції контролінгових процесів у систему управління підприємства, що дозволяє виявити прогалини та визначити напрями їхнього вдосконалення. Методичні підходи до реалізації стратегічного контролінгу передбачають впровадження систематизованого збору та аналізу даних, розробку механізмів моніторингу й оцінки результатів діяльності, а також застосування автоматизованих рішень для підвищення точності прогнозування.

Інструменти та методи стратегічного контролінгу включають широкий спектр засобів аналізу, що сприяють ефективному прийняттю стратегічних рішень. Зокрема, фінансові показники, такі як рентабельність, ліквідність і фінансова стійкість, дозволяють оцінити загальний фінансовий стан підприємства. Використання методів дисконтованих грошових потоків (DCF) допомагає визначити доцільність довгострокових стратегічних ініціатив. Для глибшого стратегічного аналізу застосовуються моделі SWOT, PESTEL та SPACE, які дозволяють оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на стратегічний розвиток компанії. Важливим інструментом є система збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати ефективність реалізації стратегії у чотирьох ключових напрямках: фінансовому, клієнтському, внутрішніх бізнес-процесах, а також навчанні та розвитку персоналу.

Крім того, сучасний стратегічний контролінг нерозривно пов'язаний із ризик-менеджментом та сценарним прогнозуванням. Використання моделей оцінки ризиків та розробка альтернативних сценаріїв розвитку забезпечує адаптивність підприємства до потенційних загроз і змін у ринковому середовищі. Особливо актуальним є впровадження інформаційних технологій у стратегічний контролінг, що включає аналітичні платформи Business Intelligence, Big Data Analytics, а також інтеграцію ERP-систем та CRM-рішень. Використання цих інструментів дозволяє автоматизувати процеси збору, аналізу та обробки даних, що значно підвищує ефективність ухвалення рішень та сприяє гнучкості управління (рис. 1).

Серед основних проблем, що ускладнюють впровадження стратегічного контролінгу на підприємствах, слід виокремити недостатнє розуміння його сутності та ролі у стратегічному менеджменті. Часто контролінг сприймається виключно як інструмент фінансового аналізу, що знижує його стратегічну вагу. До того ж, відсутність адаптованих до специфіки конкретного підприємства моделей стратегічного контролю, обмежений доступ до аналітичних інструментів, нестача кваліфікованих кадрів та інформаційна фрагментарність також перешкоджають його ефективному функціонуванню. Багато підприємств не мають усталених процедур оцінки ефективності стратегічних рішень або не володіють

інструментами прогнозного аналізу, що критично важливо для стратегічного контролінгу.

Ще однією важливою перешкодою є слабка інтеграція стратегічного контролінгу у загальну систему управління. У багатьох випадках інформаційні потоки, необхідні для здійснення стратегічного аналізу, не синхронізовані з оперативними процесами, що призводить до втрати актуальності аналітичних даних. Крім того, більшість методик, які застосовуються на практиці, мають короткостроковий горизонт планування і не враховують динаміки макроекономічного середовища, глобальних трендів, інноваційного потенціалу та цифровізації бізнесу.

Перспективи розвитку стратегічного контролінгу значною мірою залежать від вдосконалення його методичного забезпечення. По-перше, важливим напрямом є формування універсальних, але гнучких методик стратегічного аналізу, які можуть бути адаптовані до умов діяльності конкретного підприємства. Це передбачає використання сучасних моделей стратегічного прогнозування, таких як PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, стратегічні карти, аналіз сценаріїв, а також розробку показників раннього попередження.

По-друге, цифровізація відкриває нові можливості для вдосконалення контролінгової діяльності. Використання аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту, систем бізнес-аналітики (BI) дозволяє створювати більш точні, адаптивні та динамічні системи стратегічного контролінгу. Ці інструменти здатні не лише ідентифікувати відхилення у стратегічних показниках, але й автоматично генерувати варіанти управлінських рішень на основі історичних даних та прогнозних моделей.

Окрему увагу слід приділити розвитку кадрового потенціалу у сфері стратегічного контролінгу. Необхідним є підвищення рівня кваліфікації фахівців, зокрема, шляхом впровадження освітніх програм з контролінгу в бізнес-школах, проведення тренінгів, семінарів та сертифікацій. Крім того, важливо формувати стратегічну культуру в межах підприємства, яка передбачає усвідомлення персоналом цілей організації, відповідальності за їх досягнення та активну участь у процесах стратегічного планування і контролю.

Висновки. Таким чином, стратегічний контролінг є невід'ємною частиною системи управління підприємством, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей та стійкої конкурентної переваги. Його основні принципи та функції дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку та забезпечувати стійкий розвиток. Взаємозв'язок стратегічного контролінгу з іншими управлінськими функціями забезпечує комплексний підхід до управління підприємством та підвищує його ефективність.

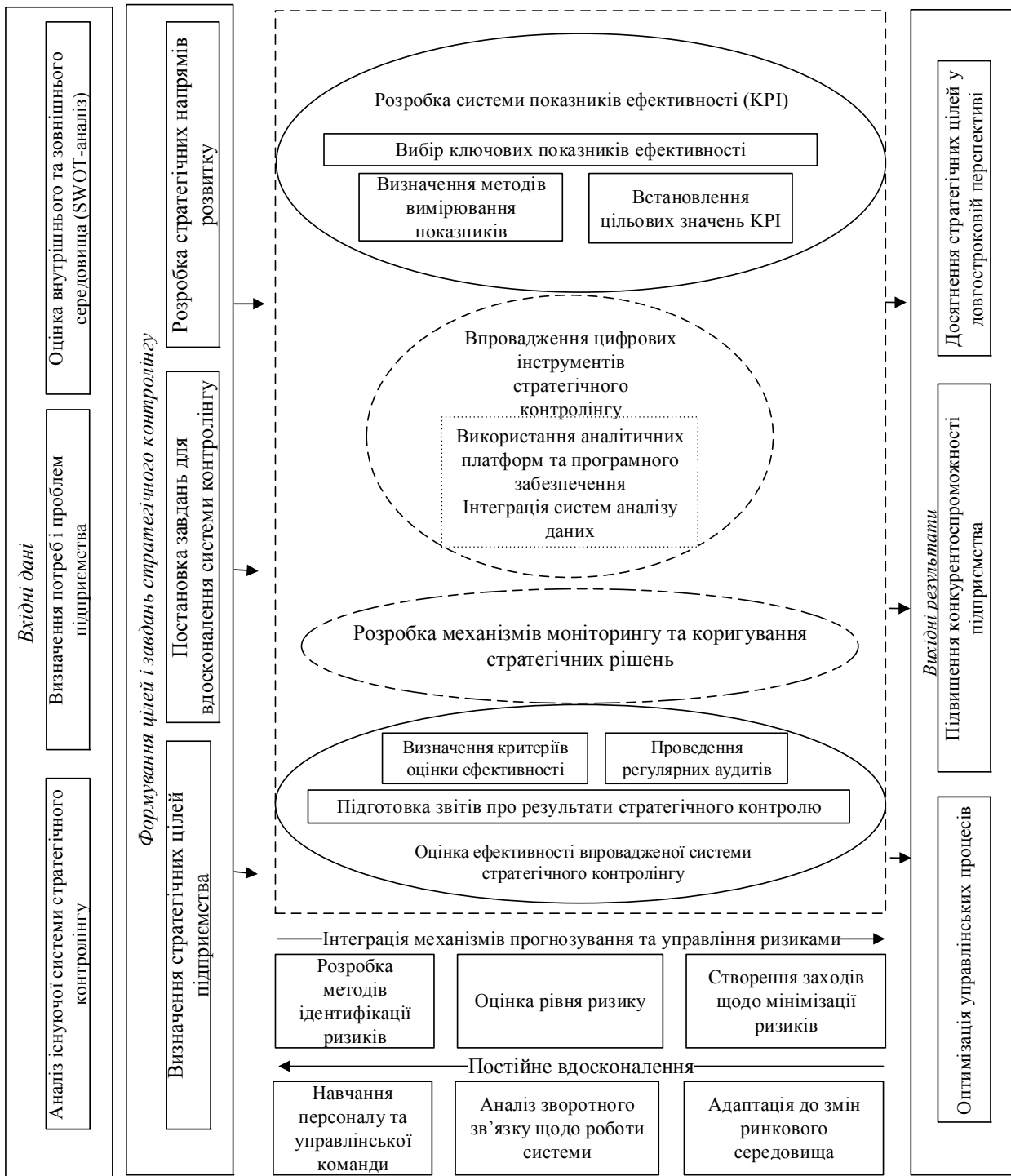


Рисунок 1 – Організаційно-методичний механізм формування вихідної інформаційної бази організації стратегічного контролінгу на підприємствах

Джерело: [4; 5; 9; 11]

Загалом, методичне забезпечення стратегічного контролінгу є основою для ефективного управління підприємством у сучасних умовах. Його впровадження сприяє підвищенню рівня управлінських рішень, адаптації підприємств до змінного зовнішнього середовища та забезпеченню їхньої довгострокової конкурентоспроможності. Подальше вдосконалення методичних підходів,

інтеграція цифрових технологій та розвиток управлінської культури є ключовими факторами, що сприяють формуванню інноваційно-орієнтованих бізнес-моделей, здатних забезпечити стійкий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

Таким чином, розробка методичного забезпечення для організації стратегічного контролінгу на підприємствах повинна ґрунтуватися на комп-

лексному підході, що включає вдосконалення теоретичних основ, розвиток цифрових технологій, адаптацію аналітичних інструментів до умов конкретного підприємства та формування професійного кадрового середовища. Успішне впро-

вадження стратегічного контролінгу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, забезпеченню їх довгострокового розвитку та стійкості в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Бердар М. М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 39–43.
2. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №. 10. С. 25–29.
3. Мочона Л. Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 406–414.
4. Осокіна А., Хвастунов Н., Востряков І. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 67. С. 61–65.
5. Сазонова, С. В., Новиков Д. М. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 201–208.
6. Ferreira, J., Mueller, J., & Papa, A. Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of Knowledge Management*. 2020. № 24(2). P. 121–126.
7. Gur Aminadav & Elias Papaioannou. Corporate Control around the World. *National Bureau of Economic Research*. Issue Date December 2016. DOI <https://doi.org/10.3386/w23010>
8. Powell, W. W., & Snellman, K. The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, 2024, № 30, С. 199–220.
9. Simons, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 1994. No. 15(3), P. 169–189. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
10. Ted Jackson. 50+ Insightful Strategic Planning & Execution Statistics. 2024. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/strategic-planning-statistics>
11. Zack, M. H. Developing a knowledge strategy: Epilogue. *California Management Review*, 2002. No. 41(3), P. 125–145.
12. 51+ Strategy Statistics And 3 Key Lessons To Help You Succeed. *Cascade Team*. Published. November 3, 2022. URL: <https://www.cascade.app/blog/51-strategy-statistics>

References:

1. Berdar, M. M. (2016). Kontrolinh yak suchasna kontseptsiiia upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Controlling as a modern concept of industrial enterprise management]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 39–43. (in Ukrainian)
2. Lopatynskiy, Y. M. (2023). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na zasadakh kontrolinhu [Strategic management of enterprise competitiveness based on controlling]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 10, pp. 25–29. (in Ukrainian)
3. Mochona, L. H. (2015). Suchasni instrumenty stratehichnoho kontrolinhu na pidpriemstvi [Contemporary tools for strategic controlling in the enterprise]. *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 406–414. (in Ukrainian)
4. Osokina, A., Khvastunov, N., & Vostriakov, I. (2024). Systema stratehichnoho kontrolinhu v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic controlling system under digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, pp. 61–65. (in Ukrainian)
5. Sazonova, S. V., & Novikov, D. M. (2023). Kontrolinh stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Controlling of strategic management at enterprises in the digital economy]. *Tavriiskiyi naukoviyi visnyk. Serii: Ekonomika*, vol. 15, pp. 201–208. (in Ukrainian)
6. Ferreira, J., Mueller, J., & Papa, A. (2020) Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of Knowledge Management*. vol. 24(2), pp. 121–126.
7. Gur Aminadav & Elias Papaioannou. (2016) Corporate Control around the World. *National Bureau of Economic Research*. Issue Date December. DOI <https://doi.org/10.3386/w23010>
8. Powell, W. W., & Snellman, K. (2024) The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, vol. 30, pp. 199–220.
9. Simons, R. (1994) How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, vol. 15(3), pp. 169–189. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
10. Ted Jackson. 50+ Insightful Strategic Planning & Execution Statistics (2024) Available at: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/strategic-planning-statistics>
11. Zack, M. H. (2002). Developing a knowledge strategy: Epilogue. *California Management Review*, vol. 41(3), pp. 125–145.
12. 51+ Strategy Statistics And 3 Key Lessons To Help You Succeed. (November 3, 2022) *Cascade Team*. Published. Available at: <https://www.cascade.app/blog/51-strategy-statistics>

Стаття надійшла до редакції 28.03.2025