МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Т.В. Шталь,
О. С. Другова,
В. А. Міщенко

СУЧАСНЕ АНТКРИЗОВЕ КОНТРОЛІНГОВЕ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ, ОРГАНІЗАЦІЯ

МОНОГРАФІЯ

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2025

УДК 005.52:005.21:658.012.4
Д 76

Рецензенти: д-р економічних наук, проф. Волинського національного університету ім. Лесі Українки ***К.В. Павлов***; д-р педагогічних наук, проф. Державного біотехнологічного університету ***В.М. Нагаєв***; д-р економічних наук Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний університет» ***В.О. Шведун***

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Протокол № 10 від 23.12.2025 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Шталь Т.В.
Д76 Сучасне анткризове контролінгове вартісно-орієнтоване управління розвитком підприємства: теорія, методологія, інструментарій, організація : монографія / О. С. Другова, В.А. Міщенко, Т.В. Шталь — Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. — 384 с.

Науково-практична монографія присвячена формуванню методологічного та практичного інструментарію контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління виробничими підприємствами в умовах невизначеності та кризових викликів. У роботі уточнено поняття «контролінг», «антикризове управління» та «вартісно-орієнтоване управління», обґрунтовано впровадження стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації, розроблено методичні положення й організаційно-інформаційне забезпечення розвитку підприємств харчової промисловості. Запропоновано механізм реалізації антикризового вартісно-орієнтованого управління та інтеграції контролінгу в систему управління розвитком підприємства.

Рекомендовано науковцям, практикам, викладачам, аспірантам, магістрантам і студентам, які досліджують питання антикризового управління, вартісного підходу та контролінгу в розвитку підприємст

УДК 005.52:005.21:658.012.4

© Шталь Т.В., Другова О.С., Міщенко В.А. 2025
© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ ВАРТІСНО -ОРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ 16

1.1 Економічна природа, сутність і зміст основних понять контролінгу…… 16

1.2 Діалектика контролю й контролінгу в системі антикризового вартісно – орієнтованого управління діяльністю виробничих підприємств…….. 39

1.3 Сучасна концепція антикризового вартісно – орієнтованого управління 57

Висновки до розділу 1…… 76

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ КОНТРОЛІНГУ Й СИСТЕМИ ВАРТІСНО – ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ 80

2.1 Стратегічна складова у системі антикризового управління на підприємстві…….. 80

2.2 Методи інтеграції контролінгу зі системою вартісно – орієнтованого управління підприємством…… 96

2.3 Контролінг в якості методу забезпечення системного підходу до інноваційних перетворень на підприємстві в умовах цифрової трансформації 116

Висновки до розділу 2…… 139

РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО ВАРТІСНО – ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ 143

3.1 Особливості побудови системи антикризового вартісно – орієнтованого управління виробничих підприємств…….. 143

3.2 Методичні підходи до оцінки ефективності системи антикризового вартісно – орієнтованого управління…… 161

3.3 Визначення й оцінка факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості…….. 182

Висновки до розділу 3…….. 199

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЗА СУЧАСНОЮ КОНЦЕПЦІЄЮ КОНТРОЛІНГУ 202

4.1 Механізм стратегічного управління розвитком підприємства харчової промисловості на засадах контролінгу…….. 202

4.2 Впровадження контролінгового вартісно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком підприємства харчової промисловості …….. 223

4.3 Принципи й практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління підприємством харчової галузі…….. 234 Висновки до розділу 4……243

РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО - ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ 247

5.1 Інформаційно – аналітичне забезпечення системи контролінгу на підприємствах харчової промисловості……. 247

5.2 Імплементація інформаційного забезпечення контролінгу діяльності підприємств харчової промисловості……. 263

5.3 Формування методологічних засад стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємств…… 284

Висновки до розділу 5…… 306

ВИСНОВКИ……. 309

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 315

ДОДАТКИ…….. 348

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище зазнає суттєвих трансформацій під впливом інтенсивного технологічного прогресу, посилення інтеграційних глобалізаційних процесів та загострення волатильності у політичній і економічній сферах. У подібних обставинах класичні управлінські моделі, що базувалися на припущенні про відносну стабільність та передбачуваність ринкової кон'юнктури, демонструють зниження своєї ефективності. Як наслідок, відбувається становлення новітньої концепції менеджменту розвитку суб'єктів господарювання, де стан невизначеності розглядається як невід'ємна та фундаментальна ознака функціонування економіки. Даний підхід передбачає пріоритетність адаптивних механізмів, стратегічної гнучкості та регулярної корекції цільових орієнтирів компанії. Використання комплексного інструментарію кількісних і якісних показників дозволяє не тільки аналізувати поточну результативність, а й забезпечувати вчасну реакцію підприємства на інтенсивні коливання зовнішніх чинників.

Детальне дослідження чинників, що зумовлюють розбіжності між фактичними результатами та запланованими показниками, є суттєвим елементом результативного управління, адже дозволяє зменшити ймовірність повторення управлінських прорахунків у подальшій діяльності та сприяє досягненню стабільних довгострокових результатів. Поряд із цим оновлення структури та механізмів розвитку підприємств відповідає умовам сучасного економічного середовища, забезпечуючи збереження їх конкурентних позицій і спроможність своєчасно та адекватно реагувати на потреби ринку.

В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, потреби опрацювання значних масивів інформації в режимі реального часу та активного входження українських підприємств до глобального економічного простору посилюється необхідність упровадження поглиблених економіко-аналітичних досліджень у систему управління. Такі дослідження спрямовані на забезпечення збалансованого розвитку господарських процесів і підвищення результативності управлінських рішень. Посилення конкурентного тиску формує для підприємств вимоги щодо ефективного функціонування, що зумовлює доцільність застосування сучасних управлінських інструментів, серед яких важливе місце належить контролінгу. Використання контролінгу забезпечує поєднання аналітичних процедур і управлінських дій з метою своєчасного виконання стратегічних та оперативних завдань.

Суттєвим засобом формування релевантної інформаційної бази, а також проведення аналізу і прогнозування в основних напрямах діяльно-

сті підприємства є сучасна система контролінгу. Вона базується на застосуванні інформаційних технологій та забезпечує формування цілісного інформаційно-аналітичного підґрунтя для здійснення стратегічного й оперативного управління.

Попри істотне збільшення обсягів інформації та розширення доступу до неї в умовах сучасного економічного середовища, підприємства дедалі частіше стикаються з проблемами її впорядкування, накопичення та ефективного використання в управлінській діяльності. У зв'язку з цим перспективним напрямом стратегічного менеджменту є концепція управління вартістю бізнесу, поєднана з інструментарієм контролінгу. Такий підхід орієнтований на забезпечення зростання вартості підприємства для власників і стейкхолдерів шляхом удосконалення управлінських процесів, оптимізації фінансових потоків та підвищення результативності контролю за реалізацією стратегічних рішень. Дослідження вітчизняних і зарубіжних учених формують ґрунтовну теоретико-методологічну основу та окреслюють практичні орієнтири впровадження зазначеної моделі. Узагальнення й критичне осмислення цих напрацювань дають змогу визначити найбільш ефективні управлінські практики, адаптувати їх до особливостей функціонування конкретних підприємств і сформувати власні підходи до управління вартістю бізнесу з використанням контролінгових механізмів. Водночас різноманіття організаційних і економічних умов діяльності підприємств зумовлює необхідність гнучкого застосування теоретичних положень у конкретних управлінських ситуаціях, тоді як розвиток внутрішніх компетенцій і здатність до інноваційного мислення набувають визначального значення для забезпечення довгострокової результативності.Численні зарубіжні науковці, зокрема Ж. Вебер, Космідер, Р. С. Каплан, Е. Майєр, Зунд А., Р. Манн, Д. Рейхман, Т. Хан, Д. Шнейдер, П. Хорват, Д. Нортон, зосередили свої дослідження на питаннях упровадження та розвитку контролінгу, що дає підстави вважати їх засновниками цієї концепції. Водночас сучасні аспекти контролінгу набули широкого висвітлення у наукових працях українських учених, серед яких Альошин С.Ю., Амосов О.Ю., Більський І.В., Бутенко Д.С., Вознюк Г.Л., Горобець І.І., Давидович І.Е., Дегтярьова О.О., Деменіна О.М., Другова О.С., Дяченко Н.М., Журавльова І.В., Журба Т.С., Забалуєва Н.С., Загородний А.Г., Зоріна О.А., Іванченкова Л.В., Ільїна С.Б., Карцева В.В., Козуб О.В., Коваленко О.В., Колодізєв О.М., Костирко Л.А., Кузнецьова Г.В., Маєвська Я.В., Малярець Л.М., Маркіна І.А., Мізерна Г.П., Міщенко В.А., Оленєва

Н.І., Оліфіров О.В., Партин Г.О., Півнюк О.П., Плаксієнко В.Я., Прокопович Л.Б., Прохорова В.В., Пушкар М.С., Пушкар Р.М., Сабліна Н.В., Семенов Г.А., Сисоєв А.В., Смовженко Т.С., Сова О.Ю., Сухарєва Л.А., Терещенко О.О., Ткаченко А.М., Турченко М.О., Ужва А.М., Чернова В.В., Чобіток В.І., Чмутова І.М., Швиданенко Г.О., Шевченко Л.С., Шепітко Г.Ф., Шульга Н.П., Яковлєв Ю.П. та багато інших.

Проблематика вартісно-орієнтованого антикризового управління та оцінювання ефективності менеджменту на сучасному етапі перебуває у фокусі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних наукових досліджень. Значний внесок у розвиток цього наукового напряму зробили такі вчені, як Брігхем Ю., В. В., Дамодаран А., Кейн А., Коваленко В.В., Мертон Р., Міллер М., Модільяні Ф., Фрідман Д., Дж. К. ван Хорн, Шарп У., Біляєва І.Ю., Буличова Г. В., Валдайцева С. В., Гапенскі Л., Головацька С.І., Говорушко Т. А., Гонтар Д.Д., Григорьєва, Захаркін О.О., Кльоба Л.Г., Ковальова А. П., Коллас Б., Коллер Т., Колос І.В., Костель М.В., Костенко О. М., Корнівська В.О., КрейдичІ., Куцик П. О., Котячий У.І., Коупленд Т., Макаренко Т. Ю, Мартиненко Т.Ю., Маховикова Р. А., Міщенко В.А., Мехович С.А., Момот Т. В., Новіков Б.Д., Педченко Н.С., Птащенко л.О., Савчук Д.Г., Сотніков А.В., Терехова У.У., Терещенко О.О., Ткачук Н.М., Федотова М. А. та інші.

Дослідження науковцями окремих аспектів концепції вартісно-орієнтованого контролінгу має фрагментарний характер і здебільшого зосереджується на теоретичних положеннях. Попри вагоме науково-практичне значення результатів, отриманих у працях цих авторів, варто зазначити, що теоретико-методологічні засади контролінгу в межах VBM (вартісно-орієнтованого управління) потребують подальшого вдосконалення. Це зумовлено недостатньою визначеністю термінологічного апарату вартісно-орієнтованої концепції контролінгу, а також обмеженістю її практичного методичного забезпечення на рівні підприємств. Актуальність дослідження вартісно-орієнтованої концепції контролінгу та особливостей її впровадження на підприємствах різних галузей економіки обумовлена потребою у прозорому та ефективному управлінні й використанні інструментів, що дають змогу оцінити вплив управлінських рішень на чинники формування вартості бізнесу. Застосування такого підходу забезпечує врахування інтересів власників і інвесторів, а також сприяє запобіганню недобросовісним управлінським маніпуляціям з боку менеджменту підприємства.

Метою дослідження є вдосконалення та подальший розвиток тео-

ретичних положень, методологічних засад і методичного забезпечення контролінгового антикризового управління виробничими підприємствами із застосуванням вартісно-орієнтованого підходу.

Реалізація головної мети дослідження вимагала послідовного розв'язання наступних завдань: 1) вдосконалити понятійно-категорійний апарат контролінгу та запропонувати власні дефініції термінів «контролінг», «антикризове управління», «вартісно-орієнтоване управління»; 2) сформулювати теоретичні засади механізмів імплементації компонентів управління розвитком підприємств харчової галузі відповідно до сучасних концептуальних положень контролінгу; 3) застосувати системний підхід до розробки методологічних основ використання стратегічного контролінгу в процесі цифровізації системи управлінського розвитку підприємства; 4) модифікувати існуючу методологію застосування вартісно-орієнтованого контролінгу; 5) адаптувати методичні підходи до оцінювання адекватності сучасних методів управління розвитком виробничих підприємств умовам повоєнного відновлення; 6) розробити теоретичні засади формування сучасної концепції контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління на підприємстві; 7) визначити методичні положення організаційно-інформаційного супроводу розвитку підприємств харчової промисловості на принципах інноваційної концепції контролінгу; 8) спроектувати механізм впровадження концепції антикризового вартісно-орієнтованого управління; 9) аргументувати практичну цінність теоретичних положень щодо специфіки цифрової трансформації системи управління розвитком підприємства на базі стратегічного контролінгу; 10) дослідити потенційні шляхи інтеграції інструментів контролінгу в систему вартісно-орієнтованого управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процеси контролінгу антикризового вартісно-орієнтованого управління діяльністю виробничих підприємств.

Предметом дослідження є методологічні засади та практичний інструментарій застосування контролінгу в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні діяльністю виробничих підприємств в сучасних умовах.

Для досягнення зазначеної мети шляхом реалізації визначених завдань монографія структурована за окремими складовими усього змісту:

У вступі обґрунтовано актуальність теми монографії, визначено мету й завдання, окреслено об'єкт і предмет дослідження, а також у розрізі розділів висвітлено наукову новизну й практичну значущість отрима-

них результатів.

У першому розділі проаналізовано історичні передумови формування та використання категорій «контролінг», «антикризове управління» та «вартісно-орієнтоване управління». Виконано огляд існуючих трактувань цих термінів, що містяться в нормативно-правових актах та наукових працях провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників. Визначення «контролінгу» запропоновано розглядати як сукупність методик і заходів, орієнтованих на усунення причин низької ефективності роботи підприємства, протидію негативним внутрішнім факторам та загальну оптимізацію його фінансово-господарської активності. Подібне тлумачення єднає економічний та організаційно-управлінський аспекти сутності даного поняття. З метою усвідомлення функцій контролінгу в управлінській діяльності та принципів його роботи проведено дослідження економічної природи, сутності та змісту його базових категорій. Окремо розглядається діалектичний взаємозв'язок контролю та контролінгу в системі антикризового вартісно-орієнтованого управління виробничими підприємствами, що сприяє вибору найбільш адекватних підходів до регулювання кризових станів і підвищенню стійкості бізнесу до зовнішніх і внутрішніх загроз. Окреслено сучасну концепцію антикризового вартісно-орієнтованого управління, побудовану з урахуванням актуальних ринкових тенденцій і вимог. Вивчення зазначених питань сприяє більш глибокому розкриттю механізмів управління та розробленню дієвих антикризових стратегій для суб'єктів господарювання в умовах сучасної динаміки, невизначеності, кризових явищ та перманентних змін.

У другому розділі основна увага приділена вивченню головних напрямів взаємодії контролінгу та системи вартісно-орієнтованого управління. Сформовано та обґрунтовано стратегічні підходи до організації управління, що є визначальними для протидії кризовим явищам. Розглядаються стратегічні орієнтири, націлені на підвищення стійкості та зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах нестабільного ринкового середовища. Окремо досліджується практична складова процесу поєднання інструментів контролінгу та принципів вартісно-орієнтованого управління. Окреслюються різноманітні методики та шляхи імплементації зазначених систем у діяльність підприємств, що сприяє досягненню оптимальних результатів та реалізації їхнього синергетичного ефекту. Аналізується функція контролінгу в забезпеченні системності організації та управління інноваційними змінами в рамках циф-

рової трансформації підприємства. Підкреслюється його значення для підтримки та впровадження нововведень, а також для ідентифікації та контролю ризиків, властивих процесам цифровізації. Узагальнюючи, цей розділ має на меті розкриття методологічних засад інтеграції контролінгу та системи вартісно-орієнтованого управління на підприємстві, а також ілюструє їхню взаємодію та взаємозалежність у контексті антикризового регулювання та цифрової модернізації.

У третьому розділі розглянуто ключові положення з оцінювання результативності систем управління кризовими станами на виробничих підприємствах, а також виокремлено чинники, що детермінують їхню конкурентоспроможність, зокрема в харчовій галузі. Виконано аналіз та оцінку дієвості впроваджених систем антикризового управління на промислових суб'єктах. Сформульовано базові принципи та методичні підходи до побудови системи управління кризовими ситуаціями, орієнтованої на досягнення вартісних результатів. Окремий акцент зроблено на визначенні стратегічних орієнтирів та завдань, а також на імплементації інструментарію контролінгу та аналізу ефективності. Для обраної вибіркової сукупності виробничих підприємств харчової промисловості здійснено розрахунок основних показників вартості бізнесу. Розглянуто різноманітні методи та підходи до визначення й оцінки результативності функціонування систем антикризового управління. Досліджено кількісні та якісні індикатори ефективності з огляду на специфіку виробничих суб'єктів. Проаналізовано окремий промисловий сектор з точки зору забезпечення конкурентоспроможності в умовах антикризового регулювання. Вивчено суттєві фактори, що впливають на успішність діяльності харчових підприємств у кризових обставинах, та запропоновано інструменти для їх оцінки та корегування.

Четвертий розділ присвячено дослідженню стратегічних та практичних можливостей використання концепції контролінгу для управління розвитком підприємств харчової галузі, а також розробці сучасного інструментарію для результативного управління розвитком і протидії кризам. Виконано критичне оцінювання процедури формування та імплементації стратегічного управління розвитком на харчових підприємствах із застосуванням методології контролінгу. Основний фокус зосереджено на головних стадіях розроблення стратегії, визначенні стратегічних цілей та механізмів їх реалізації в руслі вартісно-орієнтованого підходу. Розглядається практична імплементація контролінгу через вартісно-орієнтоване

управління розвитком суб'єктів харчової промисловості, а також аналізується процес впровадження контролінгових інструментів і методик для підвищення результативності цього управління. Аргументовано доцільність використання принципів та інструментів превентивного контролінгу як ефективного механізму управління кризовими ситуаціями на підприємствах харчової галузі. Запропоновано практичний інструментарій, спрямований на запобігання або мінімізацію впливу потенційних кризових явищ на функціонування підприємств..

У п'ятому розділі визначено значення та ключові складові організаційного й інформаційного супроводу в процесі імплементації системи контролінгу на харчових підприємствах, а також запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності їх використання. Обґрунтована потреба в наявності інформаційно-аналітичної бази для здійснення контролю та аналітичного оцінювання діяльності підприємств. Оглядуються методи та засоби збирання, опрацювання та аналізу даних, що застосовуються для підготовки стратегічних управлінських рішень. Досліджено процедуру впровадження інформаційного забезпечення для підтримки контролінгових процесів у харчовій промисловості. Проаналізовано й аргументовано методику планування та реалізації проєктів з інтеграції інформаційних систем з огляду на особливості адаптації технологій до конкретних вимог підприємств. Доведено необхідність імплементації засад та методології стратегічного контролінгу в умовах цифрової трансформації. Розглянуто зміни та виклики, які привносить цифровізація в систему управління підприємством, а також формування стратегічних принципів контролінгу для оптимального застосування цифрових технологій. Вперше запропоновано для практичного впровадження сучасну концепцію контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління підприємством, що враховує актуальні умови невизначеності та непередбачуваних ризиків його функціонування.

Будь-які зауваження і рекомендації щодо контенту дослідження і поглиблення обгрунтованості окремих положень і вдосконалення відображених у монографії пропозицій автори обов'язково візьмуть до уваги з великою подякою й задоволенням. Автори висловлюють глибоку вдяку рецензентам: (1інжек …. 2ХПІ….3 Каразіна….) доктору економічних наук, професору……а також усім, хто сприяв оприлюдненню цієї наукової роботи.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ ВАРТІСНО -ОРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1 Економічна природа, сутність та зміст основних понять контролінгу

Сучасна кон’юнктура національної економіки відзначається складністю та мінливістю, що зумовлено кумулятивним впливом політичних, господарських і соціальних детермінант. Попри масштабні дестабілізуючі виклики, зокрема повномасштабну збройну агресію рф проти України та наслідки світової пандемії COVID-19, держава орієнтується на забезпечення стійкої економічної динаміки через інституційні перетворення, стимулювання інвестиційних потоків, а також інтенсифікацію промислового та інноваційного потенціалу. Водночас слід констатувати, що вітчизняна економічна система функціонує в умовах критичних бар’єрів. Формування базису для перманентного зростання потребує пролонгації структурних реформ, капіталовкладень та консолідованої допомоги з боку світової спільноти. У таких обставинах ключовим завданням кожного суб'єкта господарювання залишається здобуття та пролонгація домінуючого ринкового статусу шляхом генерування, збереження та посилення власних конкурентних переваг.

У сучасному середовищі функціонування підприємства стикаються з низкою викликів, зумовлених як впливом зовнішніх чинників (змінами регуляторної політики, інтенсивним розвитком технологій, демографічними трансформаціями, еволюцією споживчих переваг і ринкових трендів, екологічними та кліматичними процесами, а також геополітичними й торговельними протистояннями), так і дією внутрішніх факторів (оновленням законодавчої та нормативної бази, впровадженням технологічних і виробничих інновацій, станом ринків капіталу та інвестиційного середовища, ризиками дотримання вимог і корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, а також загрозами у сфері кібер- та інформаційної безпеки тощо).

Посилення рівня невизначеності під час прийняття управлінських рішень зумовлюється насамперед внутрішніми проблемами, зокрема інформаційними обмеженнями. Несвоєчасне надходження та недостатня повнота оперативних відомостей про поточний стан підприємства, струк-

туру витрат за окремими видами діяльності й перспективи розвитку нерідко призводять до помилкових управлінських рішень або їх відкладення. У зв'язку з цим актуалізується потреба в удосконаленні управлінських процедур, методів і механізмів.

Контролінг є відносно новим явищем у теорії та практиці сучасного менеджменту, якому в сучасній фінансово-економічній літературі приділяється недостатня увага з погляду дослідження ефективності його впровадження. Особливо дискусійним залишається трактування сутності базового поняття «контролінг», що проявляється у різноманітті підходів, представлених у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячених проблематиці управління. За відсутності чітко сформульованих рекомендацій щодо розроблення узгоджених концептуальних засад контролінгу як важливої складової стратегічного управління економічними процесами, підприємства змушені спиратися на наявні знання та практичний досвід, одночасно вдосконалюючи власні підходи й інструменти з метою забезпечення ефективного фінансового управління та досягнення стратегічних орієнтирів.

Термін «контролінг» має англійське походження від дієслова to control — контролювати, управляти, яке, своєю чергою, бере початок від французького слова «contrôle» — реєстр, перелік для перевірки. Первісно зазначене поняття застосовувалося у XV столітті у Великобританії для характеристики діяльності, пов'язаної з обліком і контролем грошових та товарних потоків у системі державного управління, а згодом — у 80-х роках XIX століття у США — з метою розв'язання фінансово-економічних завдань підприємств. Попри те, що найбільш повний опис і перше практичне впровадження контролінгу відбулося саме у США, в англомовних джерелах цей термін майже не використовується: у Великобританії та Сполучених Штатах Америки закріпилося поняття «управлінський облік» (managerial accounting, management accounting), водночас фахівців, які здійснюють управлінський облік, іменують контроллерами (controller). У вітчизняну практику фінансового менеджменту термін «контролінг» був запозичений з Німеччини [1]. У сучасній зарубіжній науковій літературі та господарській практиці підприємств виокремлюють два наукові підходи до визначення сутності та напрямів розвитку «контролінгу»:

1. Англо-американський напрям (Р. Ентоні, Р. Хілтон, Р. Каплан, Ч. Хорнгрен та ін.): контролінг трактується як складова управлінського обліку, що охоплює процеси збирання, опрацювання та узагальнення інфор-

мації про діяльність підприємства. Ключове призначення контролінгу полягає у формуванні системи внутрішнього обліку, яка забезпечує внутрішніх користувачів релевантними даними, необхідними для прийняття управлінських рішень. Це, у свою чергу, сприяє раціональному використанню ресурсів і підтримує стабільне та результативне функціонування підприємства.

2. Континентально-європейський (німецький) напрям (Й. Вебер, Г. Кюппер, Д. Хан, П. Хорват, К. Штайнле та ін.): контролінг інтерпретується як цілісна система, що поєднує процеси планування й контролю та забезпечує інформаційне супроводження управлінської діяльності. Управлінський облік і контроль включаються до структури контролінгу, виконуючи функції обліку та аналізу доходів і витрат. При цьому вони не розглядаються як автономні елементи, а мають бути інтегровані в межах системи контролінгу для формування ефективної управлінської підтримки та обґрунтованого прийняття рішень.

Для більш глибокого усвідомлення ролі контролінгу в діяльності підприємства доцільно розкрити його сутнісні характеристики. Тлумачення поняття контролінгу подаються різними науковцями та дослідниками з урахуванням відповідних теоретичних підходів і концепцій певних історичних періодів. Так, А. Міттельштандт, Х. Штрідер [18] визначають контролінг як систему управлінської підтримки, що охоплює аналіз, планування та контроль фінансово-економічної діяльності підприємства. Роберт С. Каплан і Девід П. Нортон [20], О. Терещенко [17] акцентують увагу на контролінгу як управлінському інструменті, який забезпечує інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень із використанням збалансованої системи показників. Інші дослідники, зокрема М. Бердар [23], Плаксієнко В. Я., Назаренко І. М., Орєхова А. І. [25], Сова О. [27], розглядають контролінг як фінансову контролюючу систему, орієнтовану на досягнення цілей підприємства, що передбачає виявлення відхилень фактичних результативних показників від запланованих та коригування подальших управлінських рішень. Узагальнення окремих наявних підходів до визначення поняття «контролінг» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Генезис поняття «контролінг» *

Автор визначення	Визначення терміну «контролінг»
Бутенко Д.С. [1]	Служба контролінгу відповідає за виконання функцій, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів з метою підвищення ефективності та якості ухвалених управлінських рішень.
Пушкар М.С.[2]	Система спостереження та вивчення поведінки економічного механізму окремого підприємства й розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою.
Колодізєв. О.М. [3]	Система інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень, орієнтована на підвищення ефективності функціонування підприємства через реалізацію процедур планування, обліку, аналізу, контролю і формування рекомендацій щодо його управління.
Давидович І.Є. [4]	Один з найновіших напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємства. В сучасних умовах господарювання інтерес до нього проявляється у все більшій мірі, що зумовлено появою значної кількості перекладених видань з питань обліку, фінансів, ціноутворення тощо.

Продовження таблиці 1.1

Півнюк, О. П. [5]	Розділення економічної діяльності на підприємстві на функціонально відокремлений напрямок, пов'язаний з виконанням фінансово-економічних завдань у процесі управління, яке включає прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.
Більський І. [6]	Управління за цілями включає тісний взаємозв'язок між контроллером і менеджером під час виконання функцій контролінгу, а також гармонізацію чітко визначених та не маючих причинно-наслідкових зв'язків, що відносяться до так званих "м'яких" факторів.

Сисоєв А. В. [8]	Система управління діяльністю підприємства включає два основних аспекти: перший - забезпечення оптимізації прибутку в короткостроковій перспективі, а другий - збереження та підтримка гармонійних взаємозв'язків та відносин підприємства з зовнішнім середовищем у довгостроковому плані.
Другова О.С. [9]	Контролінг є самостійною складовою частиною системи управління підприємством і забезпечує підвищення рівня ефективності всіх напрямів діяльності суб’єкта господарювання.
Пушкар М.С., Пушкар Р.М. [14]	Концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі.
Serfling K. [15]	Система збору інформації для підтримки процесу управління підприємством за допомогою планування, контролю, аналізу й розробки альтернативних варіантів поведінки підприємства.
Г. А. Семенов, О. В. Козуб [16]	Підсистема економічного управління підприємством, що базується на інтеграції методів прийняття рішень, спрямованих на розпізнавання економічних ситуацій і управління станом господарської діяльності підприємства, розвитком його потенціалу на підставі облікових, аналітичних і планових даних.

Продовження таблиці 1.1

О.О. Терещенко [17]	Спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства, що поєднує інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.
В.В. Прохорова, В.І. Чобіток [1**9**]	Відособлена система ефективного управління, пов’язана із спостереженням, аналізом, плануванням, удосконаленням діяльності підприємства.
Міщенко В.А., Домніна І.І. [53]	Функція управління, яка направлена на досягнення запланованих поточних та прогнозних показників і забезпечення довгострокового функціонування фірми в за-

	даних інтервалах траєкторії її розвитку, а також своєчасне виявлення та ліквідацію «вузьких місць» в діяльності фірми.
Schneider, D. [55]	Інструмент управління витратами з використанням інформаційних технологій. Основні завдання контролінгу — вдосконалення системи документообігу в рамках системи управлінського обліку та створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності підприємства.
Reichmann, T [56]	Система, що орієнтується на результат з урахуванням ліквідності, до сфери завдань якої належать збирання та обробка інформації в процесі розробки, координації та контролю виконання планів підприємства.
Weber J. [61]	Певна функція всередині системи управління такого підприємства, яке координує систему виконання переважно за допомогою планів. Контролінг виконує функцію координації. Ця функція охоплює структури всіх управлінських підсистем, всі процеси узгодження між ними, а також координацію всередині самих підсистем

**Джерело: сформовано авторами на основі посилань на літературні джерела.*

З аналізу даних таблиці 1.1 випливає, що у сучасній науковій літературі відсутній уніфікований підхід до визначення категорії контролінгу. Водночас узагальнення наявних дефініцій дає підстави виокремити три основні підходи до її тлумачення.

1. Процесно-функціональний підхід акцентує увагу на ключовій ролі контролінгу у забезпеченні та підтримці виконання управлінських функцій і напрямів реалізації управлінського процесу.
2. Концептуально-процесний підхід визначає категорію контролінгу через систему концептуальних уявлень, принципів і підходів, спрямованих на ефективну організацію досягнення цілей суб'єкта господарювання, зокрема підприємства.

3. Системний підхід передбачає інтеграцію різних елементів, що становлять сутність поняття контролінгу.

Водночас слід підкреслити складність і неоднозначність тлумачення цієї категорії. Частина науковців, зокрема А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко [22], О. О. Терещенко [17, 141, 142], розглядають контролінг як окрему ланку економічної діяльності, спрямовану на інформаційне забезпечення управлінських рішень. Такий підхід можна вважати обмеженим, оскільки контролінг являє собою комплексний процес, що охоплює методичні підходи до планування, бюджетування, управління ризиками та внутрішнього контролю. Інша група дослідників, серед яких Дяченко Н. М. [21], Бердар М. М. [23], Зоріна О. А. [29], також підкреслює, що контролінг включає не лише збір та аналіз інформації на різних етапах фінансового менеджменту, а й оперативне відстеження відхилень ключових показників від планових нормативів і коригування діяльності відповідно до виявлених розбіжностей.

Крім того, слід зазначити, що розглянуті підходи обох груп науковців здебільшого зосереджені на аналізі окремих аспектів і інструментів, що застосовуються в процесі функціонування системи контролінгу на підприємстві. Водночас окремі дослідники, зокрема Г. О. Партин, Я. В. Маєвська [26], Н. С. Забалуєва, Л. Б. Прокопович [28], не обмежуються виключно вивченням та характеристикою специфіки самого процесу, а приділяють увагу досягненню кінцевої стратегічної мети впровадження контролінгу, зокрема забезпеченню зростання вартості суб’єкта господарювання та отриманню ним стабільного прибутку.

На нашу думку, вичерпна дефініція контролінгу має виходити за межі суто інформаційного супроводу управлінських процедур. Дану категорію доцільно трактувати як комплексну систему аналітико-методичного забезпечення процесів планування, моніторингу та прийняття рішень у межах усіх функціональних напрямів роботи суб'єкта господарювання. Таке бачення корелює із традиційним розумінням природи контролінгу як специфічної функції та дієвого механізму менеджменту. Зазначене трактування суттєво детермінує розширення функціонального поля контролінгу, інтегруючи до нього не лише підготовку бази для прийняття рішень, а й решту компонентів управлінського циклу. Зокрема, акцентується увага на пріоритетності встановлення конкретних цілей як початкової ланки технології контролінгу, що забезпечує синергію його складових та їх консолідацію в межах єдиної цілісної системи.

Узагальнюючи наведені погляди фахівців, можна запропонувати таке визначення сутності контролінгу: «Контролінг — це сукупність методів і процедур, спрямованих на подолання проблем недостатньої ефективності функціонування підприємства, ліквідацію негативних внутрішніх явищ та забезпечення загального оздоровлення його фінансово-господарської діяльності».

У межах новітньої інтерпретації англо-американської теоретичної школи зберігається підхід до розуміння контролінгу як однієї з якісних характеристик управлінського обліку. Зокрема, у нормативних актах з управлінського обліку (CMA — Certified Management Accountant), що видаються Інститутом управлінських бухгалтерів США (IMA — Institute of Management Accountants), зазначається, що контролінг постає як процедура гарантування автентичності фінансових даних стосовно функціонування організації та її активів. Дане поняття охоплює нагляд і оцінювання продуктивності, а також впровадження регулювальних заходів для стабілізації господарських процесів. Фахівці з управлінського обліку генерують аналітичне підґрунтя для всіх функціональних підрозділів, де ці відомості сприяють оптимізації діяльності та досягненню граничної ефективності.

Аналізуючи сутність даної дефініції, варто підкреслити, що низка науковців ідентифікує контролінг як базисний елемент забезпечення життєздатності суб’єкта господарювання. Таку позицію обґрунтовують наступні чинники:

1) Забезпечення керівництва та акціонерів необхідними даними для прийняття управлінських рішень через інтеграцію процесів збору, обробки, підготовки, аналізу та інтерпретації інформації.
2) Надання відомостей щодо управління людськими та фінансовими ресурсами.
3) Забезпечення виживання підприємства на стратегічному, тактичному й оперативному рівні управління.
4) Сприяння оптимізації взаємозв'язку між доходами, витратами та прибутком.
5) Проведення аналізу та прогнозування ризиків, що виникають унаслідок змін в економічному середовищі, політиці, технологіях та інших сферах.
6) Сприяння розвитку управлінських стратегій і досягненню цілей підприємства через оцінку ефективності та результативності його діяльності.

У новітній практиці менеджменту контролінг трактується як комплексна система, що охоплює фінансовий, інвестиційний, маркетинговий сегменти, а також контролінг персоналу та інші напрями відповідно до галузевих особливостей суб'єкта господарювання. На наше переконання, фінансовий контролінг доцільно позиціонувати як домінантний вектор загальної системи, оскільки будь-яка модель управління організацією спрямована на реалізацію стратегічної мети, котра детермінується чіткими фінансовими показниками: максимізацією добробуту власників, генеруванням прибутку або капіталізацією бізнесу. Решта складових, зокрема виробничий, маркетинговий чи кадровий контролінг, постають похідними інструментами, що забезпечують підґрунтя для досягнення згаданих пріоритетних результатів.

Цільову спрямованість контролінгу доцільно досліджувати не лише крізь призму його структурних компонентів, а й через функціональні завдання. Дана категорія постає як багатоцільова система, орієнтована на розв'язання широкого спектра управлінських проблем. Вивчення фахової літератури свідчить, що більшість дослідників не вдаються до чіткої диференціації між стратегічними та тактичними орієнтирами. Узагальнений перелік завдань системи контролінгу можна представити у вигляді 20 ключових позицій: 1) Нагляд за фінансовими операціями. 2) Дослідження показників фінансової звітності. 3) Розроблення бюджетів та прогнозних сценаріїв. 4) Менеджмент витрат. 5) Експертиза продуктивності інвестиційних рішень. 6) Моніторинг ринкової кон'юнктури. 7) Відстеження активності конкурентів. 8) Проєктування стратегічних орієнтирів. 9) Адміністрування ризиків. 10) Нагляд за відповідністю регламентам і стандартам. 11) Внутрішня аудиторська перевірка. 12) Удосконалення бізнес-процесів. 13) Кадровий менеджмент та розвиток людського капіталу. 14) Моніторинг якісних характеристик результатів діяльності. 15) Впровадження тактик управління збутом. 16) Менеджмент оборотних активів. 17) Мінімізація податкового навантаження. 18) Інтеграція та аналіз управлінських інформаційних систем. 19) Формування та розвиток організаційної культури. 20) Контроль за реалізацією стратегічних програм. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Завдання системи контролінгу з позицій окремих авторів*

Автор, джерело	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
І. Олійник [30]	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Г. Мізерна [33]	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
О. Головіна [34]	+	+	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-
Н. Виговська [35]	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+
Б. Штрайт [36]	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
С. Ільїна, Т. Журба [37]	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	-	+	+	-
Г. Шепітко [38]	-	+	+	-	-	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	+	-	-
М.С. Пушкар[189]	-	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ю. Яковлєв [251]	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Schneider C.[55]	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Reichmann Th. [56]	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Horvath, P.[59]	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Weber, J.[60]	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Deyhle A., Blazek A., Eiselmayer K.[70]	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-

**Джерело: сформовано авторами на основі нумерації літературних джерел.*

У нинішньому середовищі контролінг доцільно інтерпретувати як процес опанування та адміністрування економічного функціонування суб'єкта господарювання на базі його новітнього інноваційного інструментарію. Водночас, зважаючи на те, що традиційний менеджмент демонструє вичерпність і низьку результативність у періоди високої невизначеності та турбулентності, усі управлінські функції мають бути переорієнтовані на парадигму перманентного антикризового регулювання. Відповідно, класичне контролінгове управління потребує трансформації у контролінговий антикризовий менеджмент, що дозволить підтримувати стабільність та ефективність адміністрування у поточних і перспективних обставинах. Оскільки системі контролінгу притаманна всеохопність, дана

властивість повною мірою експонується і на механізми контролінгового антикризового управління на рівні підприємств.

Імплементація контролінгового антикризового менеджменту на постійній основі в сучасних реаліях обґрунтовується насамперед високим рівнем невизначеності та нелінійністю векторів розвитку, а також імовірністю виникнення дестабілізуючих явищ на будь-якому етапі життєвого циклу організації. Генеральна стратегія адміністрування компанії, котра полягає у визначенні та впровадженні стратегічних траєкторій її функціонування, базується на фундаментальній місії: забезпеченні виробничої діяльності, збереженні життєздатності та подальшому прогресі підприємства через його адаптацію до турбулентного зовнішнього оточення (рис. 1) [143].

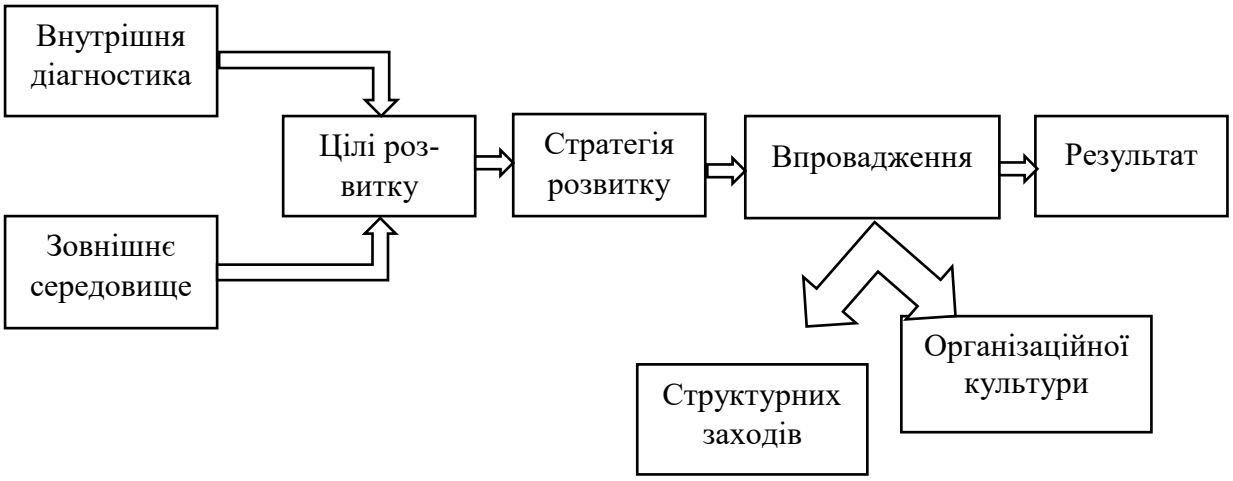


Рис. 1.1. Прогнозне управління підприємством *.

**Джерело: сформовано авторами [143].*

Для деталізації ролі контролінгу у зазначеному аспекті передбачається послідовне вивчення взаємозв'язків між цією категорією, стратегічними орієнтирами, організаційною архітектурою та корпоративною культурою суб'єкта господарювання. Вказані елементи посідають чільне місце як у німецькій, так і у вітчизняній дослідницькій традиції та практичній діяльності [34, 43, 50, 51, 52, 143, 154, 204, 206, 216, 217, 218, 255, 262].

Взаємозалежність між контролінгом, стратегічними орієнтирами та фінальними цілями суб'єкта господарювання. Інтерпретація цільових установок організації може здійснюватися крізь призму різноманітних аспектів. Одним із фундаментальних питань є з'ясування природи мети підприємства: чи постає вона як результат планування у межах

власного циклу прийняття рішень, чи формується виключно у площині інтересів окремих агентів. Класична економічна теорія пропонує два підходи до вирішення проблеми визначення цілей підприємства:

1. Цілі підприємства формуються організаційною одиницею, що виступає як представник підприємця — наприклад, директор або група акціонерів та виконавців. У такому випадку цілі підприємства збігаються з цілями підприємця, який здійснює контроль за діяльністю виконавців за допомогою різних механізмів стимулювання та системи оплати праці.

2. Цілі підприємства ґрунтуються на існуванні спільної мети, яку поділяють усі виконавці. Це передбачає формування загальної мети шляхом консенсусу. У такому разі організацію можна розглядати як суб'єкт із визначеними намірами та прийнятими рішеннями всіма учасниками. Підприємство виступає як система, орієнтована на досягнення визначеного успіху через координацію різних методів і дій.

У вищеописаних підходах до розв'язання проблеми цілепокладання базисним фактором виступає специфіка реалізації владних повноважень як у внутрішньому контурі підприємства, так і в його взаємодії із зовнішнім середовищем. За умови панування домінуючої ідеології в системі управління, усі суб'єкти виробничого циклу консолідуються навколо єдиної системи орієнтирів (спільних переконань та цінностей), що сприймаються як колективний пріоритет для забезпечення результативності діяльності. Організації з чітко артикульованою ідеологічною платформою набувають автономного статусу, дистанційованого від приватних інтересів окремих учасників та їхніх персональних прагнень. Подібні структури функціонують за моделлю «авторитарного» власника, котрий за допомогою важелів влади здатен імперативно впроваджувати формальні цілі в межах всієї організації. У таких системах фіксується високий рівень кореляції між стратегічними намірами та фактичною поведінкою суб'єкта господарювання. Водночас, попри наявність жорсткого адміністративного контролю, окремі агенти зберігають потенціал до формування власних цільових блоків через коаліції інтересів або диференційовані особистісні прагнення.

Процедури формування цільових орієнтирів суб'єкта господарювання відзначаються складністю та багатоаспектністю. Фактично систему цілей організації можна класифікувати за такими групами: 1) пріоритети панівної коаліції, що імплементуються іншим співробітникам у директивному порядку; 2) системні цілі, котрі стають обов'язковими для виконання

всім колективом; 3) індивідуальні прагнення працівників, що існують паралельно із загальнокорпоративними завданнями. У будь-якому з наведених сценаріїв підприємства оперують визначеними фінальними цілями, ступінь впливу яких на функціонування контролінгу досліджується нижче [143].

Стратегія і контролінг. Контролінг виник як прикладний інструментарій для практичного втілення обраного стратегічного курсу. У межах стратегічної концепції проводиться чітке розмежування між етапами детермінації стратегії та її безпосередньої реалізації. Процес імплементації стратегічних рішень охоплює трансформацію організаційної архітектури, удосконалення систем та управлінських технологій задля консолідації зусиль усіх учасників навколо ключових цілей організації. При цьому пріоритетне значення надається механізмам інформаційного забезпечення та контролю. Від моменту становлення стратегічного менеджменту як автономної наукової дисципліни сформувалося фундаментальне розуміння кореляції між стратегією та контролінгом, що відображається у межах ситуаційного аналізу функціонування підприємства, навіть за умови його лаконічного викладу (рис. 1.2).

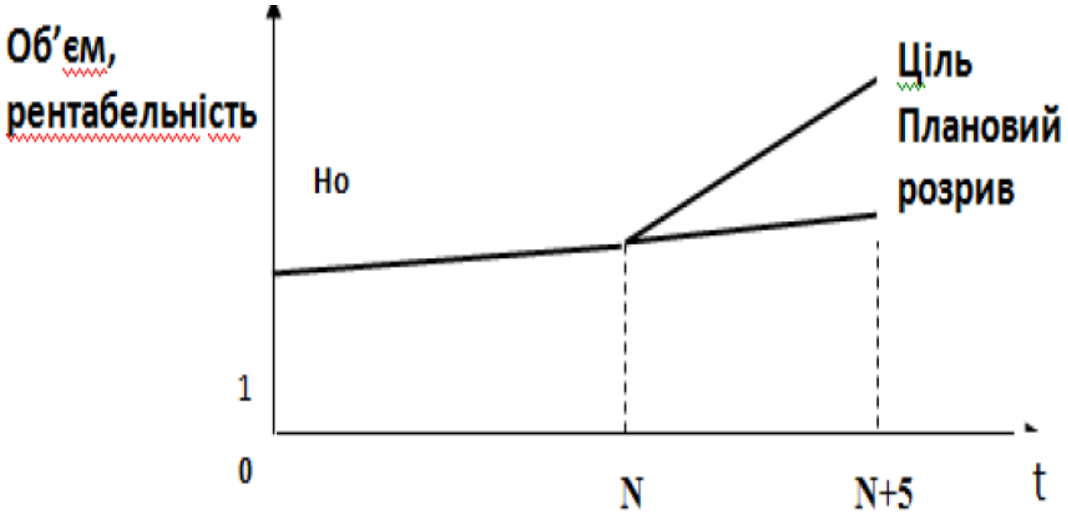


Рис.1.2. Аналіз і прогнозування розвитку підприємства.
**Джерело: сформовано авторами [143].*

Будь-який цикл контролінгу передбачає етап теоретичного обґрунтування цілей, завдань та інструментарію на річний період (у деяких країнах цей часовий горизонт може охоплювати два або три роки), результатом якого є формування плану чи бюджету оперативних заходів. Таке планування має перебувати у тісній кореляції із затвердженими довго-

строковими орієнтирами. З огляду на це, стратегічна програма підприємства, розрахована, наприклад, на п’ятирічний термін, потребує щорічної декомпозиції у конкретні показники обсягів реалізації, динаміку ринкової частки та параметри собівартості продукції.

На практиці взаємозалежність стратегії та контролінгу суттєво ускладнюється під дією численних детермінантів невизначеності, що ставить під сумнів лінійний характер зв’язку між цими категоріями.

По-перше, волатильність зовнішнього оточення здатна трансформувати вихідні гіпотези та прогнозні сценарії, що лежать у підґрунті стратегічного планування. Первинні припущення, на основі яких формувався довгостроковий курс, можуть з часом верифікуватися або спростовуватися. Відповідно, аналізуючи ступінь реалізації річних завдань за допомогою інструментів контролінгу, менеджмент організації постає перед вибором між двома альтернативними сценаріями: а) корекція довгострокових орієнтирів та впровадження нових, менш масштабних, проте реалістичних оперативних цілей; б) збереження стратегічного вектора при одночасному перегляді часових меж та етапності його виконання.

По-друге, існує невизначеність стосовно своєчасності та результативності освоєння виділених ресурсів. Прогнозування точного впливу інвестицій часто є проблематичним, що спричиняє необхідність оперативного перегляду раніше затверджених обсягів фінансування стратегічних програм. До згаданих кількісних ризиків додаються сумніви якісного характеру: вибір найбільш релевантних, ефективних та вчасних заходів, що гарантуватимуть досягнення встановленої мети.

Контролінг і організаційна структура. Будову підприємства можна класифікувати за декількома ознаками: 1) горизонтальною диференціацією функціональних обов’язків; 2) вертикальною ієрархією владних повноважень; 3) застосуванням інструментів координації. Організаційна структура незмінно орієнтована на реалізацію виробничих цілей. Своєю чергою, розподіл функцій ґрунтується на таких засадах: 1) технічному обґрунтуванні методів вирішення операційних завдань; 2) декомпозиції життєвого циклу продукту на стадії постачання, переробки, виробництва, маркетингу та збуту; 3) прагненні до підвищення продуктивності праці через вузьку спеціалізацію персоналу.

Організаційна побудова детермінується паралельним процесом децентралізації відповідальності, що ґрунтується на делегуванні владних повноважень. Водночас горизонтальна диференціація функцій та верти-

кальна ієрархія підзвітності зумовлюють об’єктивну необхідність впровадження релевантних інструментів координації менеджменту. У даному контексті використовуються такі механізми:

Взаємне згладжування – цей інструмент координації передбачає, що кожен суб'єкт діяльності має брати до уваги операції інших учасників задля корекції власної подальшої стратегії. Такий підхід базується на принципах взаємоінтеграції та глибинного порозуміння між персоналом, що є необхідною умовою для забезпечення результативної синергії.

Прямий контроль - ця форма координації передбачає, що керівник здійснює моніторинг та регламентує діяльність підлеглих. У такій моделі управлінському апарату відводиться визначальна роль у процесах цілепокладання та нагляду за виконанням робочих завдань.

Уніфікація процесів реалізується через координацію, що базується на попередній деталізації методології роботи, визначенні змістового наповнення кожної функції та розробленні регламентів. Останні містять чіткі інструкції для кожного суб’єкта щодо алгоритму виконання його конкретного виробничого завдання.

Уніфікація результатів реалізується через координаційний механізм, котрий базується на попередньому визначенні параметрів очікуваного продукту для нетипових та непрограмованих функцій відповідно до встановленого переліку вимірюваних критеріїв.

Уніфікація кваліфікацій являє собою процес, у межах якого розробляються та затверджуються єдині критерії для верифікації та зіставлення професійного рівня персоналу в системі конкретної організації.

Контролінг і вимірювання результатів. Як інструмент встановлення нормативів результатів, контролінг забезпечує узгодженість дій у різних функціональних потоках. Його значення перевищує роль стандартизації процесів, оскільки застосування контролінгу завжди забезпечує більш високі показники ефективності. Цей механізм дає змогу проаналізувати результативність організаційної структури як на загальному рівні, так і на конкретних стадіях — під час перетворення вихідних ресурсів і матеріалів у кінцевий продукт (рис. 1.3).

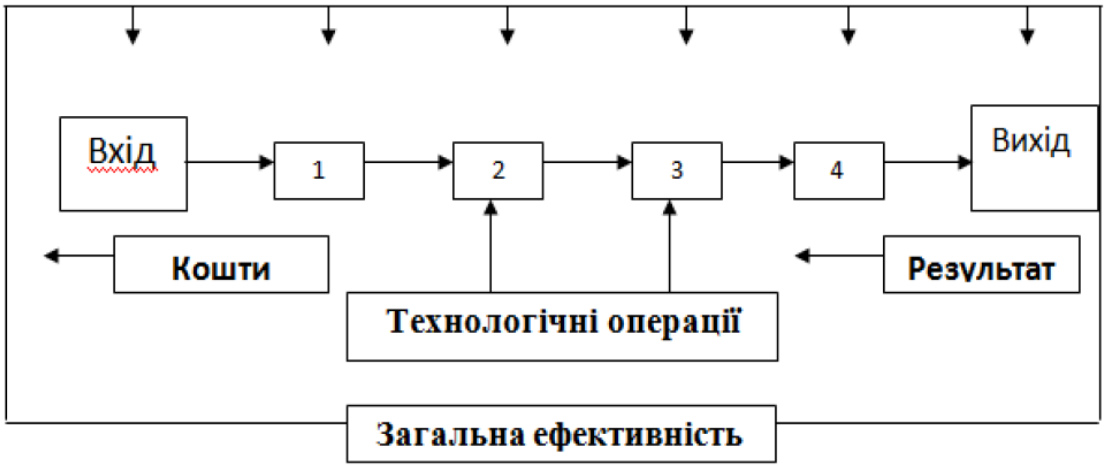


Рис.1.3 Формування результату підприємства*.

**Джерело: розроблено авторами [143].*

Контролінг і культура підприємства. Організаційна культура визначається як система складових «образів», уявлень і переконань про саму організацію, специфіку її діяльності, прийняті норми поведінки та способи дій. Це поняття знаходиться у тісному зв'язку з категорією іміджу компанії. Організаційна культура є продуктом її історичного розвитку. Кожен новий член колективу, вливаючись у діяльність підприємства, долучається до формування цього «образу», таким чином сприяючи досягненню спільної мети.

Формуючи власну культуру, організація закріплює у своїх працівників впевненість у перспективах розвитку та високому рівні капіталізації виробництва. Паралельно це сприяє зменшенню ймовірності виникнення ситуацій, де психологічні витрати учасників, спричинені різноманітними подіями, завдають шкоди виробничому процесу. Культурні фактори, які впливають на формулювання цілей, можна аналізувати з огляду на такі ключові аспекти:

1. Хто є суб'єктом формулювання цілей і на якому управлінському рівні це відбувається? Чи є визначення цілей виключною прерогативою вищого керівництва, чи вони узгоджуються та затверджуються на різних щаблях організаційної ієрархії?

2. Якою є процедура встановлення цілей? Чи відбувається колективне обговорення між різними ланками управлінської структури, чи рішення ухвалюються лише на обмежених, окремих рівнях? Яке місце у цьому процесі займають зацікавлені сторони?

3. Які властивості мають встановлені орієнтири? Чи вони сформульовані у вигляді конкретних кількісних показників, чи їхня суть є загальною та описовою? Який період дії цих цілей та чи формується єдина мета, чи система декількох взаємопов'язаних цілей?

Культурний контекст організації також впливає на вибір певних методологій оцінки результатів, серед яких можна виділити:

1. Рівень ресурсних витрат, необхідних для забезпечення точності та оперативності інформації.

2. Рівень деталізації результатів – чи представлені показники у предметній, розгорнутій формі, чи вони є узагальненими.

3. Періодичність оцінки результатів – встановлення, чи проводиться вона щомісяця, щотижня або щоденно.

4. Часові рамки, встановлені для надання результатів (терміновість звітності).

5. Масштаб поширення результатів – чи обмежується він певними категоріями персоналу, чи є відкритим для всієї організації.

6. Ступінь персоналізації результатів та можливість їх коментування встановлюються відповідно до прийнятих організаційних підходів та специфіки діяльності підприємства.

Контролінг і менеджмент. Система контролінгу інтегрується в загальну систему управління організацією. По суті, її характеристики обумовлені чітко визначеними стратегічними цілями, специфічною архітектурою компанії та сформованим історичним культурним контекстом. Стратегічні цілі, організаційна архітектура та корпоративна культура перебувають у складній взаємозалежності, виступаючи ключовими керуючими параметрами. Згідно з поглядами ряду дослідників, зокрема представників німецької школи менеджменту, саме їх узгоджена взаємодія є вирішальною передумовою ефективного функціонування підприємства (рис. 1.4).

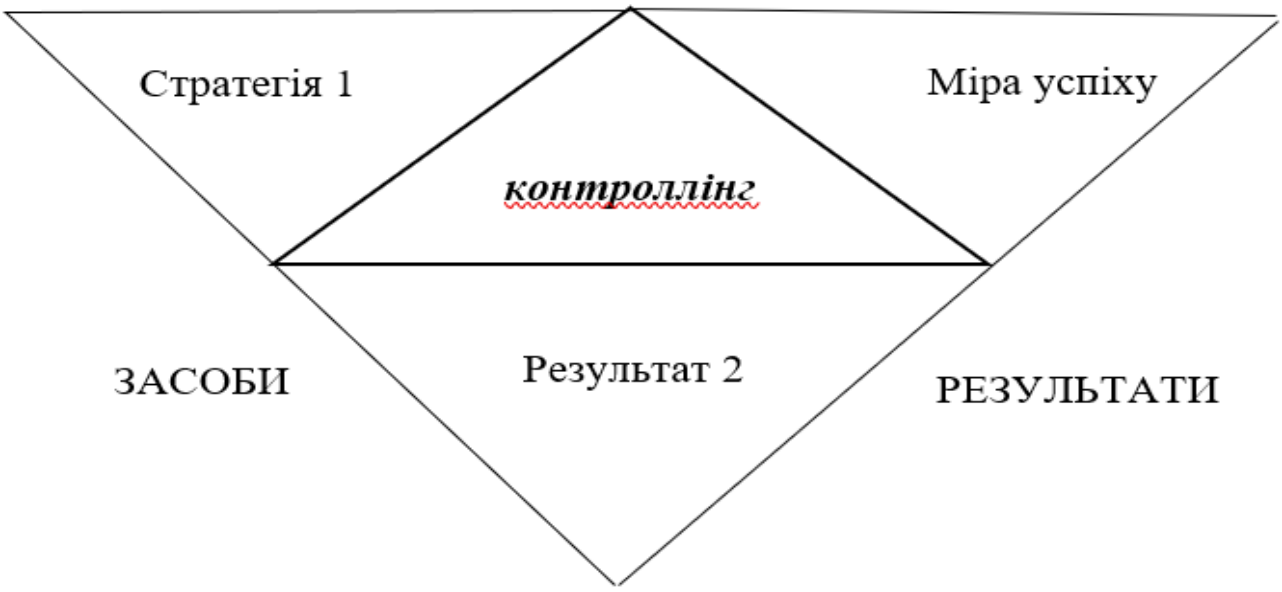


Рис.1.4. Філософський трикутник взаємозв'язку між складовими елементами контексту контролінгу в менеджменті*

**Джерело: розроблено авторами на основі [50,51,52,143].*

Вплив кінцевих цілей. Визначення організацією конкретних стратегічних пріоритетів (наприклад, зростання виробничих потужностей, максимізація прибутку, підвищення статусу чи забезпечення стабільного існування) істотно впливає на вибір організаційної архітектури та становлення корпоративної культури. Так, у разі виходу компанії на новий ринок може бути обрано дивізійну модель управління, що передбачає надання структурним підрозділам автономії у вирішенні завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей материнської організації. Такі дивізії часто несуть повну відповідальність за виробничі, логістичні, маркетингові та збутові процеси в рамках відповідного напряму діяльності. Інший приклад стосується компаній, орієнтованих на максимізацію рентабельності: для досягнення цього часто потрібне масштабування виробництва, що супроводжується ретельною оцінкою собівартості продукції. Подібна стратегія часто призводить до формування управлінської структури з високим рівнем поділу праці, жорсткою уніфікацією технологічних процедур та наявністю розгалуженої системи формальних регламентів.

Орієнтація на стратегічні цілі управління обумовлює необхідність наступних ключових елементів: 1) Сформованого штату інженерно-технічних працівників, здатних гарантувати високу якість технологічних рішень. 2) Функціональної спеціалізації, спрямованої на досягнення загальної економії ресурсів та раціоналізації виробничих операцій. 3) Вико-

ристання ієрархічного принципу як основного інструменту координації в процесі виконання рутинних процедур та колективних завдань.

Реалізація стратегічних орієнтирів організації може спиратися на окремі складові її внутрішньої культури. Так, компанії, що діють у конкурентному середовищі, часто роблять ставку на технічні переваги своїх товарів. Стратегія диференціації через технологічні особливості може сприяти формуванню відповідних ціннісних орієнтирів: прагнення до ідеальності в організації процесів, технологічної витонченості та професійної майстерності. Однак така акцентуація може мати й негативні наслідки, зокрема сприйняття ринкових вимог як другорядних та недостатню увагу до критеріїв економічної ефективності.

Вплив організаційної структури. Організаційна архітектура, визначаючи розподіл обов'язків і канали інформаційного обміну, концентрується на тому, щоб особи, відповідальні за прийняття рішень, стикалися саме з тими проблемами, що формують їхній вибір. З одного боку, це є частиною заздалегідь сформованої й чітко визначеної стратегії. Так, інформаційне поле, доступне для стратегічного рівня управління, обмежене організаційною структурою, яка висвітлює певні питання та варіанти їх розв'язання. З іншого боку, ланцюжок конкретних операційних рішень, що приймаються в рамках структури на короткостроковій основі, може породжувати нову стратегію, відому як емерджентна, або стратегія, що виникає знизу. Спочатку вона часто має фрагментарний характер, але згодом набуває виразних контурів. Як наслідок, компанія з функціональним принципом побудови може відчувати значні складнощі при спробі реалізувати стратегію диверсифікації (розробки та впровадження альтернативних стратегічних напрямів). На практиці вище керівництво нерідко стикається з проблемами узгодження дій різних служб, не володіючи стратегічною перспективою, необхідною для оцінки можливостей диверсифікації. Крім того, керівники функціональних підрозділів зазвичай сконцентровані на вирішенні власних операційних завдань і, відповідно, не мають цілісного бачення, потрібного для управління портфелем різнобічних видів діяльності.

В організаціях дивізіонного типу спостерігається принципово інша картина, оскільки вище керівництво делегувало оперативне управління поточними бізнес-напрямами на рівень менеджменту підрозділів. У таких умовах стратегічна верхівка отримує можливість сконцентрувати ресурси на виявленні нових перспективних сегментів діяльності та досягненні успіху в них. Така архітектура, як свідчить практика, може ефективно сприяти реалізації стратегії диверсифікації.

Узагальнюючи, архітектура організації може бути сконструйована відповідно до прийнятої стратегії, що орієнтована на досягнення встановлених для підприємства цілей. Взаємозв'язок організаційної структури з культурою проявляється особливо чітко, оскільки саме структура встановлює «правила гри» та рамки, що їх учасники повинні брати до уваги для реалізації своїх завдань. Отже, структурні особливості в певній мірі формують індивідуальне сприйняття організації її членами.

Вплив культури. Внутрішня культура організації може як полегшувати, так і ускладнювати досягнення визначених стратегічних орієнтирів. Це підтверджується тим, що компанії з подібними цілями та аналогічною структурою іноді демонструють різну результативність. Ключем до розуміння цього явища є аналіз взаємодії між організаційною архітектурою, корпоративною культурою та управлінською стратегією. Для прикладу, у підприємств, де в культурі домінує орієнтація на результат та професійна відповідальність, впровадження стратегії диверсифікації, що базується на перевагах продукції (наприклад, міцності, довговічності, надійності), зазвичай проходить успішніше. Навпаки, компанія, яка історично будувала свою ідентичність на елітарності та високій якості товару, може зіткнутися зі значними перешкодами при спробі виходу на ринок з товарами, де якість не є визначальною характеристикою. Таким чином, організаційна культура впливає не лише на процес реалізації цілей, але й на їх змістовне наповнення.

Діяльність структурних елементів підприємства піддається впливу культурного контексту. Так, дивізійна модель управління та внутрішня конкуренція підрозділів за ресурси можуть ефективно будуватися на основі сильної ідентичності конкретного керівника, який формує локальні культурні норми. Харизматичний лідер, що стає фокусом корпоративної лояльності та зразком для наслідування, може нівелювати жорсткість централізованої формальної організаційної структури. Взаємозалежність між стратегічними орієнтирами, організаційною архітектурою та корпоративною культурою є настільки тісною та багатовимірною, що їх обов'язково слід аналізувати у єдності.

Контролінг і генеральна політика. Загальна політика підприємства виражає затверджені керівництвом дії, що впливають на ключові параметри управління. Ефективність системи контролінгу обумовлена цими трьома управлінськими параметрами, а також впливом загальної політики на них. Стратегічні орієнтири задають характер мети та вибір інструментів її досягнення. У цьому процесі контролінг займається розробкою операти-

вних планів як складових частин довгострокової стратегії. Таким чином, система контролінгу ґрунтується на структурі управління, котра пов'язана з організаційною ієрархією та методами координації. Проте вибір напрямів для постановки цілей і оцінки результатів не може бути повноцінно проаналізований без врахування культурних характеристик організації. Вищенаведених зв'язків недостатньо для пояснення всієї складності взаємодії між контролінгом та загальною політикою. З одного боку, контролінг слугує пріоритетним інструментом для конкретизації загальної політики у короткостроковій перспективі, з іншого — він безпосередньо впливає на її складові. Фактично, контролінг може виконувати вирішальну роль у фундаментальному переосмисленні загальної політики компанії.

Контролінг забезпечує визначення цільових показників для кожного учасника процесу та структурного підрозділу, здійснює оцінку досягнутих результатів та їх постійне співставлення з плановими значеннями. Він є ключовим інструментом регулювання дій, що дозволяє узгоджувати ці дії із загальними стратегічними орієнтирами. Тому в ситуації, коли організації необхідно переглянути свої стратегічні напрями, змінити принципи функціонування та трансформувати власну структуру, а іноді й коректувати внутрішню культуру, система контролінгу може виступати дієвим засобом впливу на поведінку як в оперативному, так і в довгостроковому горизонтах.

Водночас контролінг також впливає на різні складові загальної політики. Зокрема, шляхом організації інформаційних потоків та їх аналізу, процедури контролінгу формують картину реальності, з якою працюють менеджери, які приймають рішення, тим самим впливаючи на стратегічну діагностику ситуації. Крім того, контрольна діяльність може корегувати роботу наявних організаційних структур. Імплементація системи управлінських показників може виявити раніше неочевидні зв'язки всередині структури, що спонукає до створення нових координаційних механізмів, наприклад, робочих груп або комітетів. Враховуючи ці аспекти, можна деталізувати попередню схему (рис. 1.5), щоб точніше відобразити роль контролінгу, описати його взаємодію з системою управління організацією та виокремити проблемні поля для рішення в кожному з напрямів.

Взаємодія між контролінгом та управлінською системою виступає основоположним чинником для підвищення ефективності управління організацією. Функція контролінгу полягає в оцінці фінансових та операційних показників діяльності компанії з метою виявлення відхилень від встановлених стратегічних орієнтирів і планів. На підставі цієї оцінки ке-

рівництво отримує можливість ухвалювати обґрунтовані рішення та вносити корективи в стратегічний курс. Контролінг забезпечує управління даними, необхідними для прийняття рішень, через формування звітів, аналітичних матеріалів та прогнозних моделей. З іншого боку, менеджмент задає пріоритетні напрями та визначає потреби бізнесу, що дозволяє контролінгу оптимізувати виконання своїх завдань [43,44,46,47,48,58,92,119,120,126,200,208,211,240,250,252].

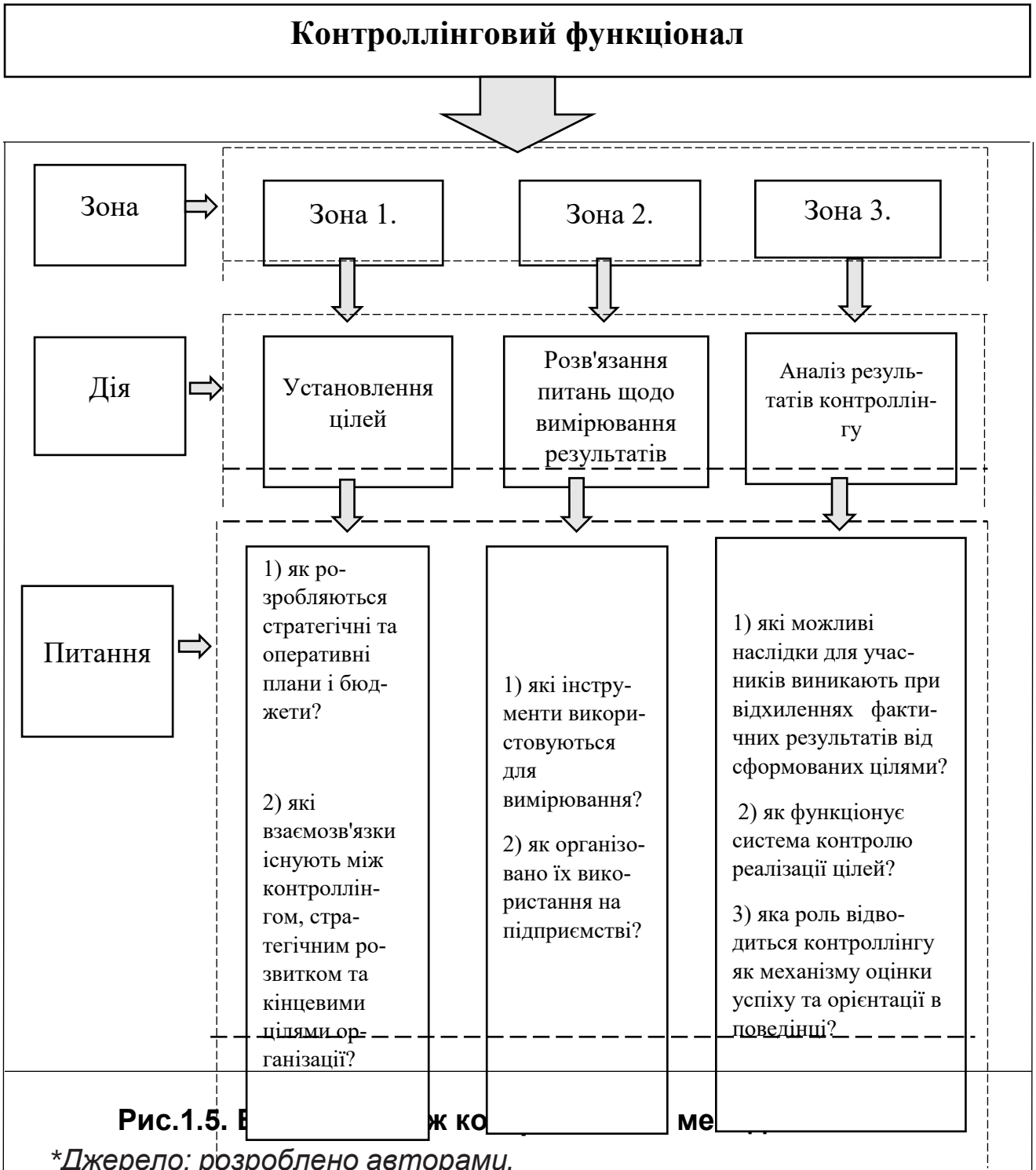


Рис.1.5. В ж ко ме

**Джерело: розроблено авторами.*

Контролінг забезпечує також моніторинг реалізації стратегічних курсів і оперативних планів, що дає змогу керівництву оперативно адаптуватися до нових обставин та корегувати дії. Крім того, він бере участь у стратегічному плануванні, допомагаючи формулювати цілі та розробляти стратегії на основі аналізу наявної інформації. Оцінка ефективності є ще однією суттєвою складовою взаємодії контролінгу та менеджменту. Шляхом аналізу результативності прийнятих стратегій та реалізованих проєктів контролінг надає управлінню основу для ухвалення рішень щодо майбутніх кроків.

Зона 1. Установлення цілей. У цьому розділі розглядаються такі ключові питання: 1) Яким чином формуються стратегічні та оперативні плани, а також бюджети? 2) Яка взаємозалежність існує між контролінгом, стратегічним розвитком і кінцевими орієнтирами організації?

Зона 2. Аналіз проблематики оцінки результатів діяльності. Цей розділ присвячений пошуку відповідей на такі питання: 1) за допомогою яких інструментів здійснюється вимірювання; 2) яким чином організоване їх практичне застосування в компанії?

Зона 3. Аналіз результатів контролінгу. Цей напрямок охоплює аналіз таких проблем: 1) Які наслідки для працівників можуть виникнути через розбіжності між фактичними результатами та встановленими цілями? 2) Яким чином працює система моніторингу досягнення поставлених орієнтирів? 3) Яку роль відіграє контролінг як інструмент оцінки ефективності та корекції дій?

У сучасному бізнес-середовищі організації відчувають потребу в еволюції від традиційної системи управління до антикризового менеджменту, заснованого на принципах контролінгу. Це передбачає інтеграцію вартісних критеріїв у процеси прийняття управлінських рішень з метою оцінки приросту капіталізації компанії. Така методологія сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню рівня задоволеності всіх заінтересованих сторін, задіяних у створенні певного продукту.

У підсумку можна констатувати, що контролінгу властивий широкий функціональний діапазон у господарюванні підприємства. Він залучається до формування загальної політики та стратегічного курсу, забезпечує нагляд за їх реалізацією, здійснює порівняльний аналіз планових і фактичних результатів, а також розробляє заходи для узгодження організаційної архітектури зі стратегічними орієнтирами. Крім того, він оцінює

ефективність діяльності організації як на загальному рівні, так і на окремих стадіях виробничого циклу. Таким чином, співпраця між контролінгом і менеджментом сприяє підвищенню якості управління, допомагаючи досягти збалансованості між стратегічним плануванням та оперативною діяльністю.

1.2 Діалектика контролю й контролінгу в системі антикризового вартісно – орієнтованого управління діяльністю виробничих підприємств

Імплементація сучасних управлінських моделей в умовах ринкової економіки вимагає від компаній застосування нових принципів та методів виконання ключових управлінських функцій на основі системи контролінгу. Слід зауважити, що окремі аспекти контрольної діяльності в тій чи іншій формі присутні в практиці кожної організації, насамперед у сфері обліку. Однак становлення контролінгу як цілісної підсистеми потребує розробки результативного механізму, у якому всі компоненти узгоджено працюють на досягнення спільної мети.

Практична місія контролінгу полягає у здійсненні комплексного системного дослідження та узагальнення даних, що охоплює функціональну, інструментальну та організаційну складові, з огляду на внутрішню специфіку організації та вплив зовнішнього середовища. Безперечно, результативність такого підходу в значній мірі визначається якістю обґрунтування самої управлінської концепції, що застосовує інструменти контролінгу для керування господарською діяльністю підприємства.

Поняття «контролінг» описує управлінську концепцію, що інтегрує в собі обліково-аналітичну діяльність, планування, моніторинг та оцінку фінансово-господарської роботи підприємства. Слід зазначити, що навіть у міжнародному науковому середовищі відсутнє однозначне трактування цього поняття. Експерти сходяться лише на думці, що контролінг не можна ототожнювати з елементарним контролем, оскільки англійське слово «to control» має значення не лише «перевіряти», але й «керувати», «координувати».

Низка наукових праць присвячена аналізу різних підходів до контролінгу. Як зазначають дослідники [24, 54, 55, 56, 92], концепція контролінгу трактується як система поглядів щодо його функціональних меж, інституційного оформлення та забезпечення інструментами, що розглядається в контексті цілей організації, які є предметом уваги контролінгу, а

також власних цілей контрольної діяльності, що випливають із загальних орієнтирів підприємства. Автори виокремлюють окремі категорії концепцій, що базуються на функціональній та організаційній природі контролінгу та орієнтовані на бухгалтерію, інформаційне забезпечення та координаційну діяльність.

1) Концепції, спрямовані на бухгалтерський облік, застосовуються в тих ситуаціях, коли інформаційні потреби можуть бути задоволені здебільшого за рахунок облікової звітності. Центральна увага приділяється фінансовим критеріям, зокрема, генеруванню прибутку компанією [67]. В такому розумінні контролінг оперує переважно монетарними даними. Кількісні індикатори головним чином використовуються в оперативному управлінні, тому і контролінг відноситься переважно до оперативної ланки, лише частково зачіпаючи стратегічний рівень, коли мова йде про фактори довгострокового успіху. На думку Д. Шнейдера, контролінг може зводитися до допоміжних завдань контролю та координації на підставі бухгалтерської інформації. Проте концентрація лише на фінансових величинах є дуже вузьким трактуванням його сутності [55].

2) Концепції, що орієнтовані на інформацію, включають весь спектр цілей підприємства, розширюючи таким чином інформаційну основу контролінгу. У цьому випадку задіюються облікові, кількісні та якісні дані з різних сегментів організації. Головна функція контролінгу тут полягає в координації збору та підготовки інформації відповідно до актуальних потреб. Згідно з Т. Рейхманном [56], ключове призначення контролінгу — інформування керівництва для підтримки процесу прийняття рішень. В інтерпретації П. Прайсслера [57,68], контролінг є управлінським інструментом, який не обмежується однією функцією, а підтримує внутрішньофірмовий процес управління та підготовки рішень, базуючись на систематичному аналізі та обробці інформації для досягнення поставлених орієнтирів. Внутрішньофірмовий процес управління та вироблення рішень є ключовою ланкою успішної діяльності будь-якої компанії. Він охоплює прийняття стратегічних та оперативних рішень, спрямованих на реалізацію цілей та розвиток організації в умовах динамічного бізнес-середовища. Істотну роль у цьому процесі відіграє цілеспрямований збір та аналіз інформації, що забезпечує необхідну основу для обґрунтованого вибору [64, 66, 67, 139, 140, 161, 193, 212, 227, 277, 278].

Фундаментальним елементом внутрішньофірмового управління та процедури вибору є систематичне планування. Воно визначає кінцеві

орієнтири діяльності організації та оптимальні шляхи їх реалізації. Продуктивне планування потребує оцінки внутрішніх можливостей та обмежень, а також зовнішніх умов, що формують бізнес-середовище, з подальшим їх врахуванням при визначенні напрямів дій. Іншою важливою складовою виступає контрольна діяльність, що охоплює спостереження та оцінку прогресу у виконанні стратегій і цілей, встановлених на етапі планування. Контроль дає можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів і вживати коригувальних заходів. Також процес внутрішнього управління та вироблення рішень містить аналітичну фазу. Аналіз даних і інформації є вирішальною умовою для ефективного вибору. Він сприяє розпізнаванню тенденцій, загроз та перспектив, що забезпечує ґрунтовне обґрунтування при виборі між різними варіантами дій.

Наступним кроком є фаза ухвалення рішення. На цій стадії керівники оцінюють усю наявну інформацію та обирають найбільш доцільний варіант дій. Критично важливо, щоб рішення ґрунтувалися на стратегічних цілях організації та враховували актуальну ринкову ситуацію. Не менш суттєвою є стадія імплементації ухвалених рішень. Тут ключове значення набуває узгодження зусиль між різними службами та працівниками для результативного виконання стратегічних завдань і планів. Слід також підкреслити, що процес внутрішнього управління та підготовки рішень має циклічний і безперервний характер. Він має бути гнучким та здатним адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволяє компанії адекватно реагувати на нові загрози та перспективи.

Цілі та функції, що стосуються управління та підготовки рішень, не є автономними; вони випливають із загальних орієнтирів, які генерують специфічні інформаційні запити. Слід констатувати, що інформаційне забезпечення перетворюється на ключовий компонент контролінгу, однак його інтеграція в загальну діяльність організації залишається дискусійною та розмитою через різнорідність та нечіткість інформаційних потреб на різних щаблях управління. Ця невизначеність обумовлює відсутність єдиних теоретичних підходів у даній сфері.

3) Концепції, які базуються на координації, виникають з огляду на розмежування між системою керування та системою реалізації. Первинна координація виконання управлінських рішень становить основну функцію власне системи менеджменту. Вторинна координація всередині си-

стеми управління, котра поділяється на окремі підсистеми, належить до компетенції контролінгу.

Процес управління та обґрунтування рішень в організації, як правило, відштовхується від встановлених стратегічних орієнтирів. Кожна фаза даного процесу потребує коректної оцінки обставин та адекватних дій. Критично важливим є те, щоб дані, що застосовуються для підготовки рішень, відповідали критеріям точності та достовірності. Саме тому компанії виділяють значні ресурси на розбудову результативних механізмів збору та аналітичної обробки інформації.

Успішна реалізація управлінських функцій потребує від організації наявності чіткої стратегії. Стратегічне планування виступає ключовою ланкою управлінського процесу, оскільки саме воно задає траєкторію розвитку компанії та конкретні дії для досягнення бажаних результатів. Не менш значимим етапом є моніторинг виконання стратегічних завдань. Він дозволяє контролювати прогрес у русі до цілей та своєчасно втручатися з коригуваннями за потреби. Важливу роль відіграє також аналіз зовнішніх умов, оскільки вони можуть істотно впливати на діяльність підприємства. Сучасні компанії мають бути адаптивними та оперативно реагувати на трансформації в бізнес-середовищі. Насамкінець, ефективність прийняття рішень є вирішальним чинником успішного управління. Керівництво має володіти доступом до релевантної інформації та вміннями для її використання в процесі обґрунтованого вибору.

4) *Четвертий підхід акцентує на координаційній функції контролінгу,* інтегруючи принципи управління через координацію, планування та контроль. Його адепти висувають положення про застосовність координаційного управління в організаційних системах, екстраполюючи висновки теорії автоматичного регулювання на менеджерську практику. Базовою категорією цієї теорії є регулювання, що інтерпретується як «спосіб керування, при якому параметри керованої системи підтримуються на шляху, визначеному управлінським контуром». У соціально-економічних системах подібне регулювання реалізується лише за умови чітко визначеної мети та наявності формалізованої моделі управління. Оперативне планування забезпечує менеджера відповідною інформацією, а також аналітичним інструментарієм для скорочення розриву між цільовими та реальними показниками. Однак у стратегічному плануванні більш доречним механізмом виступає саме координація, враховуючи частіше якісний, ніж кількісний характер стратегічних планів. У цьому випа-

дку фокус зміщується на гармонізацію окремих рішень для досягнення колективної мети. Така позиція утруднює чітке розділення координації та контролінгу.

Координація не має на меті керування поточним станом об'єкта, а орієнтована на «керування самим процесом управління», виступаючи універсальним засобом узгодження циклів (та функцій) управлінської діяльності. Підтвердженням цієї ідеї слугує формулювання стратегічного контролінгу: «Робити правильні речі в стратегічному контролінгу та робити речі правильно в оперативному контролінгу» [68]. Окрім внутрішнього обліку, ця концепція охоплює управління персоналом, дослідженнями та розробками, інвестиціями, маркетингом і логістикою. Відповідно до четвертого підходу, контролінг забезпечує зворотний зв'язок у системі менеджменту, застосовуючи методи координації (у стратегічному плануванні) та регулювання (в оперативному плануванні) в різних функціональних сферах.

5) Наступна теорія наголошує на системоутворюючій функції контролінгу та пропонує вважати його «системою управління управлінням», тобто метамоделлю керування [68, с.7]. Ця концепція базується на системній методології. Розвиток контролінгу як наукової дисципліни триває, внаслідок чого уточнюються межі його застосування, об’єкти, методи та теоретичні конструкції. На противагу раннім підходам, де контролінг обмежувався координацією витрат, сучасне бачення перетворює його на метасистему, що пов’язано зі зростанням його теоретичного й прикладного потенціалу. Ця метаморфоза створює певні методологічні складності.

Потреба у визнанні контролінгу всезагальною дисципліною викликає необхідність ретельного концептуального окреслення його змісту. Схожа тенденція спостерігається сьогодні в логістиці, де проголошення її універсального характеру може послаблювати прикладну цінність логістичних досліджень. У працях Сім’ї Є.Є. та інших науковців подано огляд новітніх теорій контролінгу, що виникли з початку 2000 року і продовжують розвиватися [62, 63, 64, 66, 141, 142, 150, 214].

6) Концепція стратегічної навігації. В рамках цього підходу контролінг розглядається як інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного менеджменту. Його головні завдання полягають у підготовці даних та наданні консультацій в процесі стратегічного планування, контролю й оцінки, а також у розробці інструментарію для квантифікації стратегічних

задумів і можливостей. Значним аспектом є те, що функції оперативного контролінгу в даній концепції передаються на автоматизацію [231, 253, 254].

7) Концепція оптимізації інтересів зацікавлених осіб полягає в досягненні оптимальної гармонізації інтересів усіх стейкхолдерів (керівництва, власників, персоналу, постачальників, споживачів) та балансування між цілями підприємства та вимогами ключових зовнішніх інституцій, з основним фокусом на задоволенні потреб кінцевих клієнтів. Це визначає фундаментальну місію контролінгу [315].

8) Відповідно до концепції «нового» контролінгу його центральна роль полягає в підтримці менеджерів у процесі самоорганізації, де контролер діє як експерт-консультант та джерело релевантних даних для результативного виконання керівних функцій.

9) У концепціях контролінгу, орієнтованих на вартість, помітна тенденція до зосередження на вартісних параметрах, як на абсолютних, так і на відносних. У цьому випадку визначальним фактором виступає не саме абсолютне значення вартісного показника, а його динаміка щодо рівня попереднього періоду (року). Доцільно також звернутися до управлінської концепції контролінгу, орієнтованої на прямі виробничі індикатори та питомі витрати ресурсів організації. Це сприятиме збереженню фокусу на техніко-економічних показниках, які дійсно можуть бути об’єктами контролю, а також допоможе знизити ризик банкрутства та фінансової нестабільності. Варто враховувати той факт, що вартісні індикатори можуть зростати штучно через коливання ринкових цін на сировину та готову продукцію. Контролінг, орієнтований на виробничі параметри, дає змогу управляти фізичними обсягами використання ресурсів та випуску продукції. Подібна методологія істотно підвищує результативність управління та забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Враховуючи представлені теоретичні підходи, можна розпочати створення системи контролінгу, націленої на зростання вартісних характеристик виробничої діяльності. У сучасних умовах загострення конкуренції компанії працюють у різних конкурентних середовищах. Проаналізуємо, які функції мають бути ключовими при формуванні контролінгової системи для підприємства з огляду на можливі різні ринкові умови.

1) Для компаній, що функціонують в умовах, близьких до монополії, особливо актуальною є функція контролінгу, спрямована на оперативне

визначення ключових параметрів у різних часових та змістових вимірах. Контролінг також забезпечує точне порівняння планових та фактичних індикаторів, що має вирішальне значення для оцінки ступеня досягнення організаційних цілей. Він сприяє встановленню допустимих меж відхилень від встановлених стандартів, аналізує джерела цих відхилень та розробляє заходи для їх мінімізації. Ці аспекти стосуються керування та оптимізації витрат підприємства, надаючи таким чином функціям контролю та регулювання пріоритетне значення при формулюванні його стратегічного курсу.

2) Для підприємств, що функціонують в умовах олігополії, де кілька фірм контролюють весь ринок, і взаємозалежність підприємств галузі, більш доречною є функція контролінгу, спрямована на інформаційне забезпечення розробки основних бюджетів, формування та вдосконалення системи планування, а також визначення інформаційних потреб на різних стадіях планового процесу.

3) Для підприємств, що діють в умовах, близьких до ринку досконалої конкуренції, властиві такі ознаки: 1) частка компанії на ринку є відносно невеликою; 2) присутня значна кількість учасників ринку; 3) велика кількість фірм у галузі виключає можливість їх тісної взаємозалежності. У таких компаніях можна очікувати, що найважливішою буде *функція контролінгу, спрямована на аналіз та визначення впливу різних факторів* на кінцеві результати виробництва. Вона дозволяє здійснювати планування, розробляти превентивні заходи для уникнення та усунення потенційних відхилень, а також оцінювати економічну ефективність та доцільність конкретних господарських операцій.

4) Сучасна парадигма контролінгу в системі управління організацією демонструє значні можливості як інтегрована система методів оперативного та стратегічного керування, планування, аналізу та нагляду, що складають новий якісний рівень менеджменту. Дана концепція потребує ґрунтовного теоретичного обґрунтування та поглибленого дослідження. Ключовим її завданням виступає забезпечення інформаційно-аналітичного супроводу процесу прийняття управлінських рішень.

В науковому дискурсі виділяють три концептуальні моделі контролінгу, що фокусуються на: 1) бухгалтерському обліку; 2) інформаційному забезпеченні; 3) координації діяльності.

1) *Концепція, орієнтована на бухгалтерський облік,* ґрунтується на використанні облікових даних для інформаційної підтримки підприємства

та їх адаптації для прогнозних цілей. Однак такий підхід обмежується лише монетарними індикаторами, що суттєво звужує його можливості в менеджменті.

2) *Концепція контролінгу, заснована на інформаційному забезпеченні,* залучає як кількісні, так і якісні дані, поєднуючи їх із звітністю бухгалтерського обліку. Її основним завданням є координація збору та опрацювання інформації для підготовки управлінських рішень. Цей критично важливий процес націлений на гарантування доступу до відповідної та достовірної інформації, необхідної для результативного керівництва. Контролінг охоплює аналіз економічних і фінансових індикаторів, оцінку потенційних загроз і перспектив, а також нагляд за виконанням стратегічних орієнтирів підприємства.

3) *Концепція координації діяльності* передбачає збір і аналітичну обробку інформації завдяки контролінгу, що дає змогу керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення для реалізації стратегії компанії. Цей механізм дає можливість виявляти проблемні зони, розпізнавати перспективні напрями розвитку, а також оптимізувати результативність виробничих та адміністративних процедур.

Отже, контролінг виступає не просто як засіб інформаційного забезпечення, а як складова стратегічного менеджменту, що спрямована на підтримку конкурентоспроможності та сталості організації в умовах динамічного ринкового середовища. Це реалізується завдяки наступним *механізмам координації:*

1. *Планування та контроль*. Цей аспект концепції зосереджений на узгодженні стратегічних та оперативних планів організації із встановленими орієнтирами та виявленні розбіжностей для подальшого втручання. Він охоплює формування стратегій, планів та проектів, а також спостереження за їх виконанням і впровадження заходів для досягнення запланованих результатів.

2. *Система управління в цілому*. Ця складова концепції стосується організації управлінських процесів загалом, зокрема гармонізації дій різних ланок системи управління та реалізації заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Вона включає визначення ієрархії між рівнями менеджменту, побудову ефективних комунікацій, а також налагодження їх взаємодії. Ці координаційні функції мають вирішальне значення для підвищення ефективності керівництва та досягнення стра-

тегічних орієнтирів компанії. Впровадження даних аспектів у загальну управлінську стратегію є ключовим умовою успішності підприємства.

3) *Інтеграція контролінгового процесу*. Враховуючи потенційні конфлікти між окремими ланками управління, координаційна функція контролінгу поширюється на більш широке поле. Підхід, орієнтований на систему менеджменту в цілому, включає до розгляду не лише планування та нагляд, а й інші складові управлінського циклу, такі як стратегічне керівництво, управління проєктами, фінансовий аналіз. У такий спосіб контролінг трансформується в інтегрований процес, що охоплює всі елементи управління, забезпечуючи їхню узгодженість та вирішення можливих протиріч для досягнення спільних організаційних цілей.

4) *Контролінгова концепція в якості системного підходу до управління* підприємством. Під час вивчення контролінгу в контексті даного підходу необхідно брати до уваги системний характер управління, який передбачає оцінку впливу кожного фактора на процес підготовки управлінських рішень. Аналіз взаємодії різних явищ є критично важливим для моделювання зовнішнього середовища та розуміння внутрішніх і зовнішніх сил, що формують умови функціонування підприємства. Це сприяє адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує її стійкість і безперервний розвиток.

Контролінг має вирішальне значення в сучасному менеджменті, оскільки сприяє узгодженню та оптимізації управлінських процедур на всіх щаблях організаційної структури. Це забезпечує стабільну роботу компанії та сприяє реалізації стратегічних орієнтирів. Потреба в застосуванні системного підходу до контролінгу зумовлена складністю сучасного бізнес-середовища, яке формується під впливом численних факторів, таких як економічна кон'юнктура, політична невизначеність, соціокультурні зрушення та технологічні інновації. Саме системний підхід дає можливість охопити всі аспекти керівництва та врахувати їх взаємозв'язок для ефективного управління ризиками та використання потенціалу можливостей.

Однією з ключових місій контролінгу є забезпечення збалансованого зростання організації. Це потребує постійного спостереження та оцінки фінансових, економічних та операційних індикаторів для оперативного розпізнавання загроз та перспектив. Крім того, контролінг стимулює впровадження стратегічного планування та розробку результативних стратегій розвитку, адекватних вимогам динамічного ринкового середо-

вища. Таким чином, застосування системної методології в контролінгу дає змогу компаніям підтримувати свою конкурентоспроможність та стійкість в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Отже, система контролінгу може розглядатися як складова системи управління конкурентоспроможністю організації. Вона формує комплексне бачення діяльності підприємства в ретроспективі, на сучасному етапі та в перспективі, відповідаючи вимогам цілісності та інтегрованості. Діяльність контролінгу генерує інформацію, необхідну для стратегічного планування, нагляду, мінімізації витрат, оцінки результативності та підготовки управлінських рішень.

Впровадження контролінгової системи веде до підвищення операційної ефективності організації та сприяє досягненню таких завдань, як прогнозування результатів, планування задля оптимального використання ресурсів, отримання релевантних даних для підготовки рішень, зміцнення конкурентних позицій. Інтегруючи різноманітні функції та аспекти діяльності, контролінг відіграє визначальну роль у забезпеченні успіху та сталості підприємства в довгостроковому горизонті.

Сучасне бізнес-середовище відрізняється високим ступенем невизначеності та мінливості. Організації повинні демонструвати готовність до оперативного реагування на ринкові зміни, жорсткої конкуренції, а також раптових трансформацій у зовнішньому оточенні, наприклад, економічних потрясінь, політичної та соціальної нестабільності, стихійних лих. У цих обставинах набуває пріоритетного значення розроблення та імплементація концепції антикризового вартісно-орієнтованого управління на основі контролінгу, що надасть компаніям можливість результативно долати кризові явища та підтримувати власну конкурентну позицію.

Контролінг є функціональною сферою менеджменту, мета якої полягає в забезпеченні ефективності управлінського впливу та нагляду в організації. Сучасна парадигма контролінгу акцентує на високому ступені інтегрованості інформації, аналітики та стратегічного планування в процесі ухвалення рішень. До ключових характеристик сучасного контролінгу належать такі аспекти:

1. Стратегічна орієнтованість: У сучасних умовах контролінг зосереджений на стратегічному менеджменті, орієнтованому на реалізацію довгострокових орієнтирів організації.

2. Інтеграція даних та інформації: контролінгові системи здійснюють моніторинг різних аспектів функціонування компанії, поєднуючи фі-

нансову звітність, операційні дані та інші метрики для формування цілісної інформаційної картини.

3. *Аналіз та прогнозування:* контролінг застосовує аналітичний інструментарій для ідентифікації тенденцій, прогнозування майбутніх сценаріїв та визначення потенційних стратегічних варіантів.

4. *Цифрові технології та автоматизація:* імплементація цифрових рішень (аналітичних програм, інструментів штучного інтелекту, систем автоматизації) надає можливість ефективнішого використання даних та раціоналізації виробничих процедур.

5. *Звітність та комунікація:* контролінг передбачає функціонування результативної системи звітності та комунікаційних каналів для забезпечення обміну даними між усіма ланками організаційної ієрархії.

6. *Управління ризиками:* сучасний контролінг тісно пов'язаний з процесом управління ризиками, забезпечуючи ідентифікацію, оцінку та моніторинг загроз, що можуть вплинути на досягнення стратегічних орієнтирів.

7. *Гнучкість і адаптивність:* система контролінгу має відрізнятися гнучкістю та здатністю адаптуватися до трансформацій в економічному середовищі та змін у стратегічних пріоритетах організації.

Ці принципи в сукупності формують сучасну парадигму вартісно-орієнтованого антикризового управління на основі контролінгу, що надає компанії можливість ефективно діяти в умовах невизначеності та нестабільності.

Важливим засадою є також імплементація принципів «Lean» (бережливого виробництва). Їхнє застосування дозволяє раціоналізувати виробничі та управлінські процедури, скоротити витрати та підвищити результативність, що робить організацію стійкішою до кризових явищ. Сучасна концепція контролінгу дає змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення, інтегруючи всі аспекти діяльності компанії та гарантуючи її стабільну роботу в умовах мінливості, тому вона має бути заснована на принципах «Lean». Ця методологія керівництва орієнтована на раціональне використання ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів з метою підвищення ефективності та зменшення собівартості. Центральна ідея полягає у вилученні всіх непродуктивних або зайвих операцій, які не створюють додаткової цінності для споживача чи самої організації. Сучасна модель контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління має брати до уваги нестабільність зовнішнього середовища та непрогнозовані ризики, властиві сучасній економічній дійсності.

Поняття «контролінг», запроваджене А. Дейлом, досі не отримало універсального визначення [70]. Розбіжності в його трактуванні очевидні при порівнянні підходів англо-американської та німецької наукових шкіл. У англо-американській традиції контролінг розглядається передусім як практична дисципліна, що наближає його до управлінського обліку. Це обумовлено історичним контекстом його виникнення в США, де першочерговими функціями контролерів було скорочення витрат і запобігання неефективному використанню ресурсів. Еволюція контролінгу в німецькій школі пройшла шлях від сприйняття його як інструменту інформаційної підтримки ефективності управління до міжфункціональної управлінської концепції. Її завдання полягає в узгодженні систем планування, контролю та інформаційного забезпечення [71]. У ході свого становлення контролінг пройшов низку *історичних етапів*, кожен з яких вніс власний внесок у розвиток та удосконалення його концептуальної основи:

1) Період Великої депресії ознаменувався потребистю в оперативному реагуванні на кризові процеси, що призвело до формування нового підходу до регулювання витратами та створення антикризових програм. Саме тоді остаточно сформувалася англо-американська школа контролінгу, яка була нерозривно пов’язана з управлінським обліком і орієнтувалася на забезпечення успішного розвитку компанії через ефективне управління витратами.

2) Із становленням менеджменту як наукової дисципліни в 1950–70-х роках сфера контролінгу трансформувалася до рівня системи управління, а його функції поширилися з обліково-аналітичних на планово-прогнозні та координаційні. У період 1970–1990-х років розвиток комп'ютерних технологій сприяв перетворенню контролінгу на управлінську інформаційну систему, орієнтовану на вирішення завдань узгодження та оптимізації інформаційних потоків, нагляду та аналізу відхилень, виявлення їх джерел та підготовки адекватних управлінських рішень.

3) У другій половині XX століття остаточно сформувалася німецька модель контролінгу, ключова ідея якої полягала в максимізації корисності (прибутку) через оптимальне використання ресурсів. У зв’язку з цим у 1990-х роках особливого значення набуло питання організації управлінського обліку. Виникла нова концепція контролінгу, що інтегрувала функції управлінського обліку та менеджменту й була спрямована на моніторинг розбіжностей між фактичними результатами діяльності системи управління та плановими показниками. Згідно з цією теорією, контролінг

мав забезпечити взаємозв'язок між плануванням та підсумками, фокусуючись на аналізі відхилень та їх причин.

4) На початку XXI століття сформувалася системно-управлінська концепція контролінгу, яка базувалася на уявленні про нього як про метасистему управління, що об’єднує планування, бюджетування, систематизацію та аналіз даних, контроль і оцінку відхилень. Проте ця концепція не враховувала в повній мірі посилення ролі інформації, підвищення її якості та доступності для кінцевих користувачів. Саме цей фактор зумовив трансформацію контролінгу з метасистеми управління в систему підтримки прийняття рішень та їх імплементації. Результативність такої системи залежить від достовірності вихідних даних, їх прозорості та відкритості для осіб, уповноважених на ухвалення стратегічних рішень.

Концепція контролінгу, заснована на обліковій системі, з'явилася в перших чергах. Однак її центральна ідея обмежувалася організацією чіткого обліку та нагляду за витратами, тоді як пізніші теорії ставили за мету створення комплексних управлінських систем. У межах суто фінансового контролінгу застосування цієї концепції може виявитися недостатньо ефективним, оскільки фінансовий контролінг потребує більш широкого підходу, що не обмежується обліковими функціями. Фінансовий контролінг має ґрунтуватися на концепції, яка інтегрує аспекти системи менеджменту. Оскільки сучасне суспільство визнає інформацію потужним ресурсом, фінансовий контролінг поступово перетворюється на цілісну систему підтримки управлінських рішень у фінансовій сфері. На відміну від трактування контролінгу виключно як системи управління, його сприйняття як системи підтримки рішень передбачає інтеграцію менеджерської системи та системи управління базами даних. Це відкриває можливості для підвищення ефективності управлінських рішень в умовах багатофакторності.

На стику XX століття активізувалося формування прикладних концепцій контролінгу, серед яких фінансовий контролінг посів одну з ключових позицій. Як у закордонній, так і у вітчизняній науковій думці дослідники приділяють цьому напряму все більше значення, трактуючи його як автономну управлінську технологію [72]. Посилення ролі інформації та її трансформація у продуктивний ресурс, з одного боку, підвищує чутливість фінансової галузі до зовнішніх чинників, а з іншого — розширює можливості для її розвитку. Саме тому важливість фінансового контролінгу як інформаційно-аналітичної системи керівництва фінансами буде

продовжувати збільшуватися.

Фінансовий контролінг являє собою систему, що забезпечує підготовку та впровадження рішень у сфері управління фінансами. Об’єкт фінансового контролінгу в ході його історичної еволюції уточнюється та набуває ширшого тлумачення. Якщо спочатку акцент робився на регулюванні витрат та прибутку, то згодом об’єктом уваги стала вартість підприємства та фінансова діяльність у цілому. На сучасному етапі розвитку економіки об’єктом фінансового контролінгу виступають фінансові потоки, їх консолідація та розподіл на мікро- та макрорівнях. Таке трактування зумовлене потребою в результативному регулюванні фінансовими потоками шляхом координації грошових та інформаційних потоків, що може бути досягнуто за рахунок контролінгу як системи підтримки прийняття та реалізації управлінських рішень.

На думку дослідників, контролінг необхідно розглядати в широкому контексті, що не звужується лише забезпеченням інформаційного супроводу процесу прийняття управлінських рішень. Особливо в умовах цифрової трансформації менеджменту контролінг має перетворитися на інтегровану систему, яка надає інформаційно-аналітичну та методичну підтримку в ході планування, контролю, аналізу та управління в усіх функціональних сферах діяльності організації[226, 229, 230, 232, 233]

Управління організацією в рамках системи "форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт" є стратегічним підходом до менеджменту, що інтегрує інструменти стратегічного прогнозування, результативного керівництва, контролю та аналізу задля досягнення довгострокового успіху та стійкості компанії. Ця модель демонструє важливість врахування перспективних тенденцій та можливостей у процесі керівництва, щоб забезпечити адаптацію до трансформацій у внутрішньому та зовнішньому середовищі [88, 89, 169].

Форсайт — це методика стратегічного аналізу, зосереджена на перспективі. Вона включає оцінку тенденцій, виявлення потенційних можливостей та ризиків, які можуть виникнути в майбутньому. Форсайт сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень організаціями на основі прогнозних моделей та варіантів розвитку ситуації.

Менеджмент у системі "форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт" виконує центральну функцію в імплементації стратегій, реалізації планів та розподілі ресурсів організації. Менеджмент має інтегрувати висновки форсайт-аналізу у процесі формулювання стратегічних орієнтирів та ро-

зроблення планів дій для досягнення цілей компанії.

Контролінг у системі "форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт" виконує функцію моніторингу та нагляду за виконанням стратегій і планів, розроблених з урахуванням форсайт-аналізу. Контролінг встановлює ключові індикатори результативності та за потреби ініціює коригування стратегічних курсів і планів.

Форсайт у системі "форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт" знову застосовується для актуалізації стратегій та планів на підставі оновлених прогнозів та аналізу трансформацій у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації. Цикл "форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт" є неперервним процесом, що дає змогу підприємствам адаптуватися до мінливих умов та підтримувати конкурентні переваги.

Система "форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт" надає компаніям можливість проактивно реагувати на зміни в навколишньому середовищі, розробляти результативні стратегії розвитку та забезпечувати сталість і успіх у невизначених умовах. Інтеграція форсайт-аналізу з менеджерською практикою, контролінгом та процедурою оновлення форсайту формує здатність до реалізації стратегічних орієнтирів та досягнення конкурентних переваг.

Управління організацією в системі «форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт» є інтегрованим процесом, націленим на реалізацію стратегічних орієнтирів та підтримку сталості розвитку компанії в умовах динамічних ринкових та середовищних змін. Дана методологія інтегрує техніку прогнозування перспективних трендів та можливостей (форсайт), процес керівництва, заснований на цих прогнозах (менеджмент), систему нагляду та оцінки результатів (контролінг) та безперервний цикл актуалізації стратегій і цілей (форсайт).

Циклічний процес управління організацією в системі "форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт" складається з послідовних фаз, які забезпечують системний та орієнтований на результат розвиток компанії. Загальний цикл керівництва в даній системі є безперервним та ітеративним процесом, що надає підприємству змогу оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати стратегічних орієнтирів. Ця модель сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності організації в умовах динамічного бізнес-оточення (рис. 1.6).

У системі "форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт" менеджмент організації виконує визначальну функцію в концепції контролінгу. Ця кон-

цепція орієнтована на забезпечення результативного управління, контролю та аналізу діяльності компанії в умовах невизначеності та ринкової мінливості. Управління підприємством в межах цієї системи охоплює ряд ключових аспектів. По-перше, воно відповідає за стратегічне планування, формулювання стратегій та планів розвитку з огляду на висновки форсайт-аналізу. Далі воно координує імплементацію цих стратегій та планів, забезпечуючи їх результативну реалізацію в умовах ринкових трансформацій та конкурентного середовища. Після цього воно оцінює результати діяльності компанії, визначає проблемні зони та виявляє потенціал для вдосконалення. На основі цієї оцінки керівництво розробляє та впроваджує коригування до стратегій та планів з метою підтримки їх актуальності та результативності. Отже, роль менеджменту в системі "форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт" полягає в забезпеченні системного та цілеспрямованого керівництва діяльністю організації з урахуванням прогнозованих майбутніх тенденцій та змін у ринковому контексті.

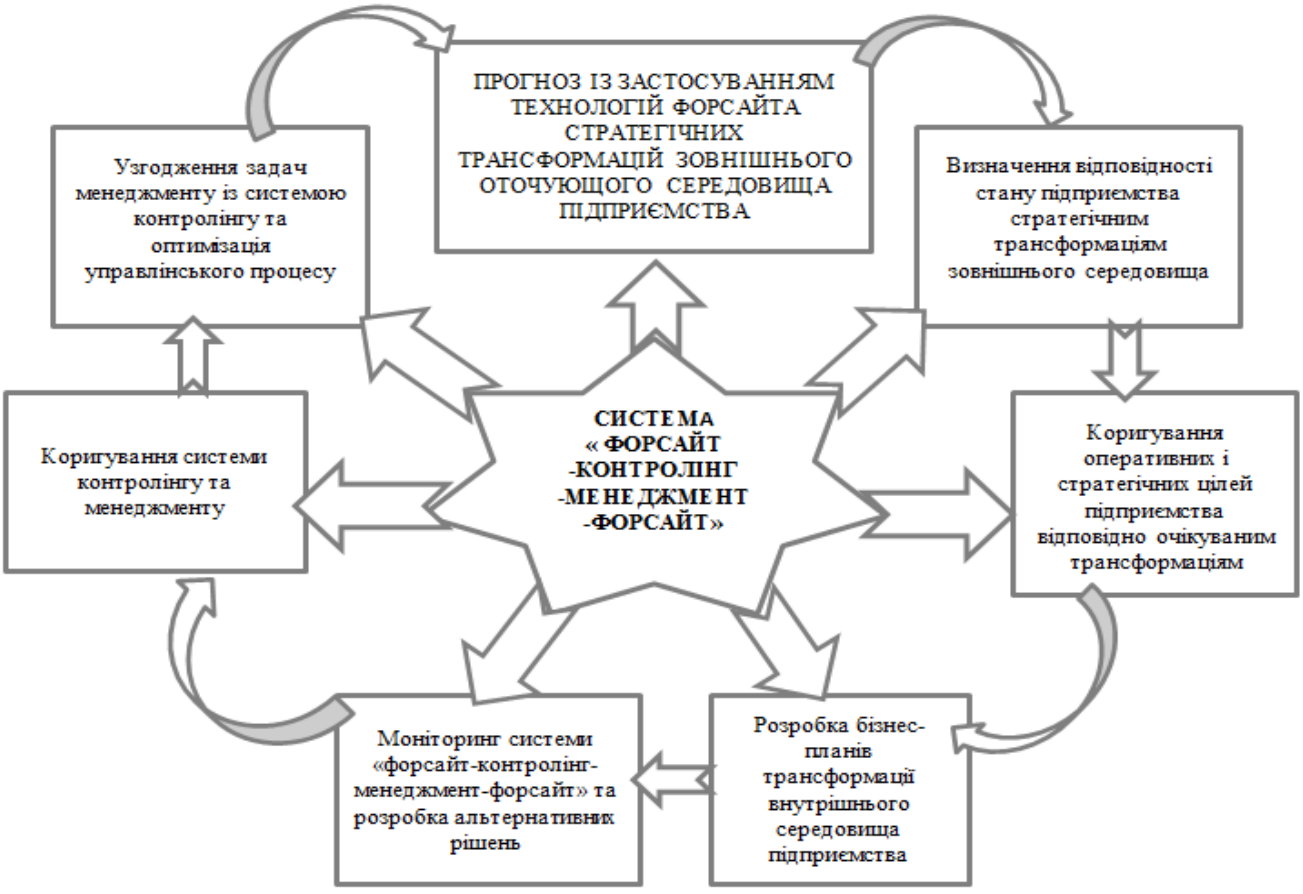


Рис.1.6. Цикл управління підприємством у системі «форсайт-менеджмент- контролінг-форсайт»*

**Джерело: розроблено авторами.*

Ефективний менеджмент організацією в кризові періоди має критичне значення для забезпечення її стабільності та подальшого зростання. У подібних умовах необхідний комплексний підхід, що інтегрує всі аспекти діяльності компанії та застосовує сучасні управлінські методології.

Перше, необхідно враховувати непрогнозованість та мінливість ринкового середовища, що посилюється в кризових умовах. У такій ситуації традиційні методи управління можуть виявитися неефективними, оскільки вони не забезпечують необхідної швидкості реагування на зміни. Імплементація концепції антикризового вартісно-орієнтованого контролінгу може виявитися дієвим інструментом у таких обставинах. Даний підхід полягає в концентрації на моніторингу фінансових індикаторів, результативному аналізу та прогнозуванні розвитку подій, що надає компанії можливість оперативно відповідати на кризові виклики та ухвалювати обґрунтовані рішення.

Важливою складовою антикризового контролінгу є підтримка стабільності та конкурентоспроможності організації. Це досягається завдяки постійному моніторингу ситуації, виявленню слабких ланок та розробленню дієвих заходів щодо їх усунення. Така стратегія дає змогу компанії зберігати свою ринкову частку навіть у стресових кризових умовах. Крім того, антикризовий контролінг сприяє раціоналізації управлінських процедур та використання ресурсів. Завдяки регулярному оцінюванню результативності різних напрямків діяльності можна виявити резерви для скорочення витрат та вдосконалення процесів, що посилить конкурентну позицію підприємства.

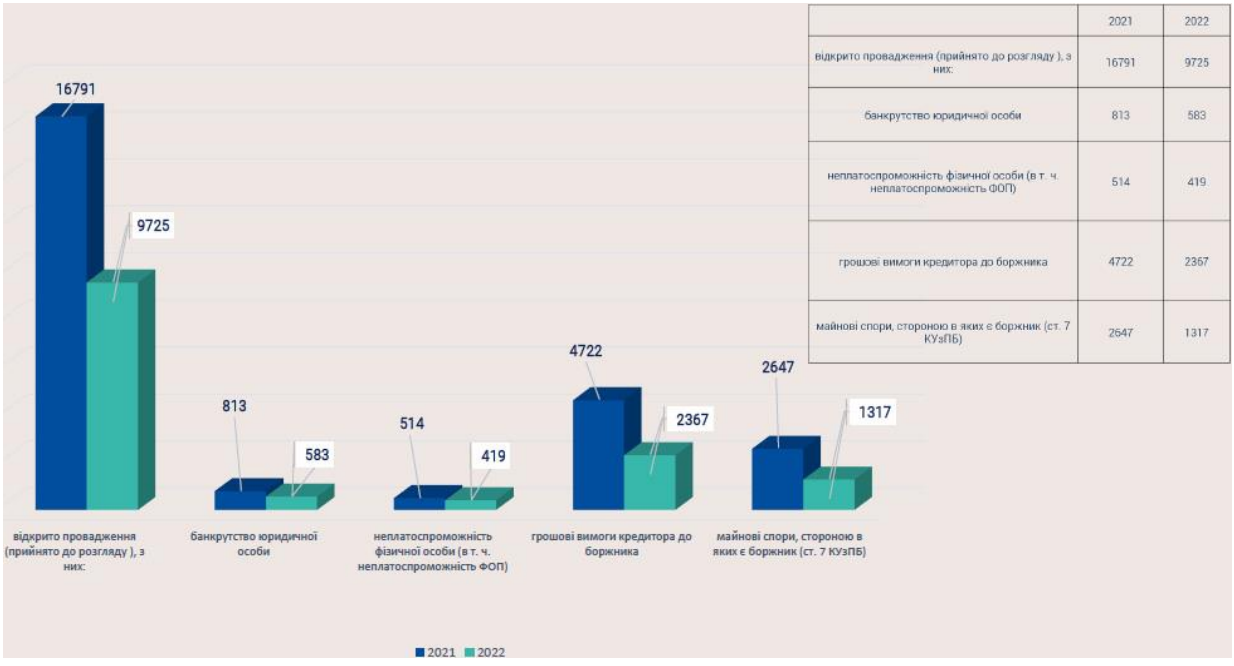
Отже, імплементація концепції антикризового контролінгу в сучасному менеджменті організацією є важливою умовою для забезпечення її сталості та результативного функціонування в кризових обставинах. Такий підхід дає змогу компаніям ефективно адаптуватися до ринкових трансформацій та приймати обґрунтовані стратегічні рішення, що сприяють подальшому зростанню підприємства.

1.3 Сучасна концепція антикризового вартісно – орієнтованого управління

Сучасні організації відчувають вплив різноманітних економічних факторів, що можуть мати як внутрішню, так і зовнішню природу. Ці чин-

ники можуть спричиняти кризові явища та погіршувати результативність діяльності компаній. Однак у процесі трансформації української економіки до ринкових стандартів виникає нагальна потреба у створенні цілісної системи антикризового менеджменту. Ця система має за мету зменшення шкідливих наслідків, що можуть виникнути через соціально-економічні, політичні та інші проблеми, пов'язані з неплатоспроможністю підприємств, враховуючи, що лише у 2020 році понад 1500 компаній було визнано банкрутами, а ще понад 2000 опинилися на порозі банкрутства [40].

Протягом 2022 року було ініційовано 9725 судових проваджень у справах про банкрутство, що демонструє скорочення на 42% у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року (16791 провадження). Зокрема, кількість проваджень щодо банкрутства юридичних осіб сягнула 583 заяви, що на 28% менше, ніж у 2021 році (813 заяв). З боку неплатоспроможних фізичних осіб (включно з фізичними особами-підприємцями) було подано 419 заяв, що становить зменшення на 18,5% порівняно з 2021 роком (514 заяв). Щодо грошових позовів кредиторів до боржників було зареєстровано 2367 заяв, що вказує на падіння їхньої кількості на 50% відносно 2021 року (4722 заяви). Найбільша частка проваджень, а саме 6356 заяв, припадає на інші категорії справ, що становить приблизно 65% від загальної кількості проваджень, відкритих у 2022 році [42] (рис. 1.7).



	2021	2022
відкрито провадження (прийнято до розгляду), з них:	16791	9725
банкрутство юридичної особи	813	583
неплатоспроможність фізичної особи (в т. ч. неплатоспроможність ФОП)	514	419
грошові вимоги кредитора до боржника	4722	2367
майнові спори, стороною в яких є боржник (ст. 7 КУзПБ)	2647	1317

Рис. 1.7. Банкрутство підприємств в Україні

**Джерело: сформовано авторами на основі [42].*

Інтерпретація наведеної статистики вказує на загальну тенденцію до скорочення кількості судових справ про банкрутство відносно попереднього року. Проте важливо відзначити, що навіть із зниженням загальної кількості проблема неплатоспроможності залишається гострою для численних організацій та громадян, що потребує ретельного вивчення та ефективних управлінських втручань. Це підтверджує суттєві випробування, які стоять перед підприємствами в умовах сучасної економічної нестабільності та невизначеності. Стрімкі ринкові зміни, інтенсивна конкуренція, політична нестабільність та інші фактори можуть спровокувати виникнення проблем, що загрожують життєздатності компаній. Таким чином, розроблення дієвої системи антикризового менеджменту стає критично важливим завданням для підприємств усіх розмірів. Ця система має на меті не лише запобігання банкрутству, але й забезпечення стійкості та здатності організації протистояти негативним зовнішнім впливам. Ключовими складовими антикризового управління є своєчасне виявлення кризових ситуацій, розроблення та імплементація стратегій для їх подолання, а також підтримка стабільної фінансової та економічної основи діяльності.

Наразі поняття «антикризове управління» є поширеним у науковому та практичному дискурсі, проте його зміст досі не має універсального визначення. Згідно з одним підходом, антикризове управління слід застосовувати лише тоді, коли організація вже перебуває в кризовому стані, а її ключові показники суттєво погіршилися. Однак така трактування сприймає кризу як констатований факт і має певні обмеження.

Представники іншого напряму вважають за необхідне прагнення до підтримки стійкого стану підприємства, незалежно від потенційних ризиків та загроз. Тобто, однією з ключових завдань антикризового управління є забезпечення балансу економічної системи через результативну реакцію на виникаючі виклики. Інша точка зора наголошує на значенні прогнозування кризових ситуацій в організації та їх профілактики. Отже, існує потреба у створенні комплексної та універсальної концепції «антикризового управління», що інтегруватиме різноманітні підходи до вирішення проблем (рис. 1.9.). У цьому контексті ми прагнемо сформулювати поняття «антикризового управління» та обґрунтувати його необхідність та актуальність для імплементації на українських підприємствах. Економічні трансформації, нестабільне зовнішнє середовище, зміни форм

власності або порушення виробничих зв'язків вимагають переосмислення традиційних методів менеджменту та їх адаптації до нових умов.

Сучасна парадигма антикризового вартісно-орієнтованого менеджменту є стратегічним підходом до керівництва організацією, орієнтованим на підтримку її сталості та збереження функціонування навіть у екстремальних умовах. Ця концепція ґрунтується на переконанні, що компанія має не лише реагувати на кризові явища, але й активно до них готуватися та передбачати їхню появу [32, 104, 196, 209].

Основними принципами антикризового вартісно-орієнтованого управління є такі складові:

1. Орієнтація на стійкість. Створення механізмів, що дають змогу організації подолати кризові явища та зберегти конкурентну позицію.

2. Прогнозування ризиків. Потреба у визначенні можливих ризиків для бізнес-процесів та формуванні стратегій управління ними.

3. *Гнучкість і адаптивність.* Організація повинна володіти здатністю оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому оточенні та внутрішніх процесах.

4. Ефективне управління і комунікація. Критичне значення має ефективне лідерство та результативна комунікація між керівництвом і всіма ланками персоналу.

5. Навчання та розвиток персоналу. Організація має здійснювати інвестиції у розвиток кадрового потенціалу для забезпечення готовності співробітників до дій у кризових умовах.

6. Стратегічне планування. Необхідною є розробка чіткого стратегічного планування, що інтегрує можливі кризові сценарії та механізми їх подолання.

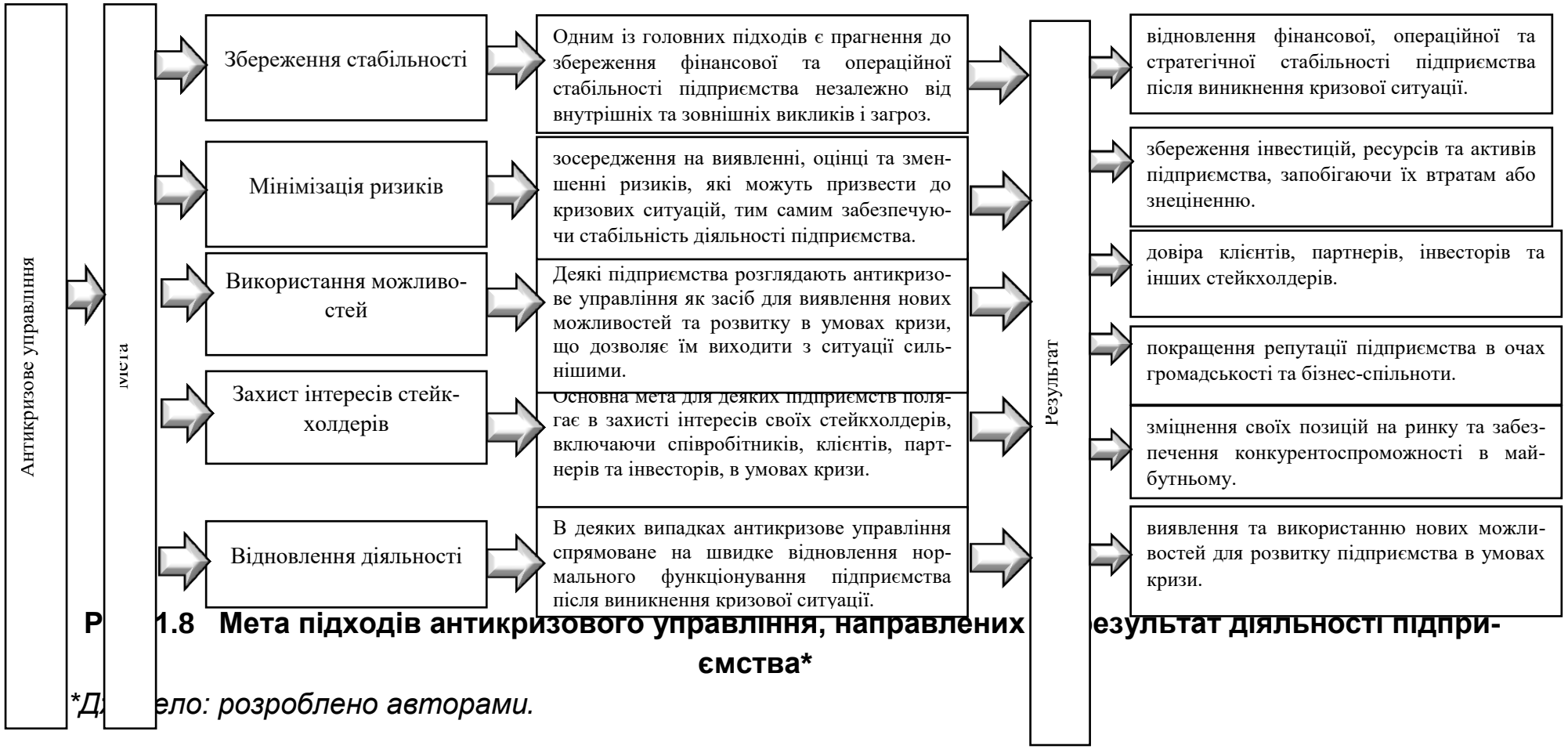
Узагальнюючи, антикризове вартісно-орієнтоване управління вимагає системного та стратегічного підходу до керування ризиками та підтримки стабільності й сталості організації в непередбачуваному бізнес-середовищі. Метою антикризових управлінських підходів, орієнтованих на результат діяльності, є забезпечення стійкості, виживання та подальшого зростання компанії в кризових умовах. Ці підходи охоплюють сукупність заходів, спрямованих на результативне управління ресурсами, оптимізацію операційних процесів та підтримку конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.8).

Одним із ключових завдань антикризового менеджменту є підтримка фінансової сталості організації. Це передбачає раціональне розпоря-

дження фінансовими ресурсами, скорочення видатків та оптимізацію фінансових процедур з метою збереження платоспроможності та фінансової стійкості. Для досягнення цієї мети компанії можуть застосовувати різні стратегії, наприклад, оптимізацію витрат, реорганізацію фінансових процесів, залучення додаткових джерел капіталу, реструктуризацію боргових зобов'язань та управління кредитними ризиками. Також важливо здійснювати планування та регулярний фінансовий аналіз для оперативного виявлення кризових ознак та вжиття своєчасних коригувальних заходів. Фінансова стійкість компанії сприяє не лише її виживанню під час кризи, але й подальшому розвитку та експансії. Вона забезпечує можливість зберігати довіру клієнтів, партнерів та інвесторів, підтримувати репутацію бренду та створює фінансовий фундамент для досягнення стратегічних орієнтирів.

Отже, результативний антикризовий менеджмент, орієнтований на підтримку фінансової сталості компанії, є важливою складовою стратегічного керівництва, що надає підприємству можливість успішно подолати складні економічні умови та забезпечити його сталий розвиток у перспективі.

Важливою ланкою антикризового менеджменту є підтримка та зміцнення ринкової конкурентоспроможності організації. Це передбачає пошук нових сфер реалізації, удосконалення продукції чи послуг, залучення та утримання клієнтської бази, а також проведення активної маркетингової політики. Ключовою метою антикризового управління також виступає збереження репутації та іміджу компанії в очах споживачів, партнерів та суспільства. Це вимагає ідентифікації та усунення проблем, що можуть вплинути на репутаційний капітал, а також активної комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами [24, 92, 163, 193, 196, 199, 205, 207, 209, 210, 215].



Р 1.8 Мета підходів антикризового управління, направлених езультат діяльності підприємства*

**Джерело: розроблено авторами.*

Таким чином, місія антикризового управління полягає в забезпеченні сталості та стійкості організації в кризових умовах, збереженні її конкурентоспроможності та розвитку, а також підтримці та зміцненні репутації та довіри до компанії. У таблиці 1.3 наведено трактування поняття «антикризове управління» різними дослідниками, виділені ключові положення їхніх визначень та сформульовано узагальнене розуміння цього поняття.

Таблиця 1.3

Огляд існуючих поглядів на визначення поняття «антикризове управління»*

Автор визначення	Визначення терміну «антикризове управління»
В. О. Василенко [94]	управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Л. О. Лігоненко [95]	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Л. С. Ситник [96]	система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у противагу екстенсивному розвитку
Давиденко Н.М. [97]	комплекс заходів на етапах виявлення кризо-утворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання й нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності підприємства, реалізацію його стратегії та подальший розвиток. Антикризове фінансове управління має стратегічну спрямованість і забезпечує адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом реалізації відповідної стратегії
Дейніс Л.М. [98]	комплекс постійно організованого управління, в основу якого покладено застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами підприємства, включає складники, спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу підприємства
Фучеджи В.І. [99]	постійно організоване управління, в основу якого покладена система методів, принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб’єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації

Продовження таблиці 1.3

Силкін О.С., Муж П.О. [100]	система заходів, спрямованих на виявлення, боротьбу та в майбутньому подолання криз, які руйнують фінансово-економічну діяльність підприємства
Романяк Г. М. [101]	система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства
Скібіцький О. М. [102]	управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання
Череп А. В. [103]	комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі.
Ареф'єва О.В., Прохорова Ю.В. [104]	Система управління, яка використовує механізми фінансового впливу, спрямовані на запобігання або подолання фінансової кризи
А. Чернявський [105]	Антикризове управління має на меті розроблення найменш ризикових управлінських рішень, на основі яких можливе досягнення поставленої цілі та результату з мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків.
А. Штангрет [106]	Антикризове управління – процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати низку взаємозалежних операцій під час прийняття швидких і раціональних рішень щодо невідкладних проблем, що виникли перед фірмою.
С. Рамазанов [107]	Антикризове управління – це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер
Г. Тельнова [108]	Антикризове управління – сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно до конкретного підприємства. Антикризове управління – це управління, здатне зм'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в цей період і виводити його з кризового стану з мінімальними втратами.

**Джерело: сформовано авторами на основі [94-108].*

Таким чином, на підставі аналізу даних, представлених у таблиці 1, можна стверджувати, що узагальнене трактування антикризового управління полягає в тому, що це комплекс управлінських заходів, що систематично застосовуються керівництвом для прогнозування потенційних серйозних порушень у ринковій діяльності підприємства. Основний фокус спрямований на превентивне прогнозування та запобігання неплатоспроможності організації шляхом максимально оперативного та результативного усунення можливих перешкод, загроз та шкідливих наслідків кризових явищ.

Економічна теорія запропонувала низку концептуальних моделей керування кризовими явищами, що відрізняються за своїми цілями, методами їх досягнення, управлінськими діями та очікуваними результатами. Для подальшого концептуального оформлення антикризового менеджменту, на нашу думку, доцільно застосовувати моделювання процесів економічного моніторингу. Таким чином, його практична реалізація повинна бути орієнтована на формування системи критеріїв та показників, розробку програм спостереження, які складають методологічну основу технологій антикризового управління організацією.У умовах несподіваних змін, що нерідко провокують кризу, керівництво компаній має ухвалювати оперативні рішення. Така непрогнозованість робить антикризовий менеджмент не лише результативним, але й актуальним постійно. Поняття «антикризове управління» передбачає своєчасну ідентифікацію можливості виникнення кризи, аналіз усіх потенційних проявів на ранніх стадіях для мінімізації чи ліквідації негативних наслідків, а також використання набутого досвіду для майбутнього зростання за допомогою спеціальної системи менеджменту, відомої як антикризове управління організацією. Ця система спрямована на стратегічний розвиток та розв'язання проблем, що з'являються в діяльності підприємства, через імплементацію цільових заходів та програм [24, 31, 40, 47, 48, 92, 163, 193, 199, 215, 267].Система менеджменту в кризових умовах ґрунтується на низці фундаментальних принципів: 1) Своєчасна діагностика кризових явищ: виявлення кризових ситуацій у діяльності організації на початкових стадіях. 2) Оперативне реагування: негайна реакція на різноманітні кризові прояви без відстрочок. 3) Адекватність реагування: здатність компанії адекватно відповідати на реальні загрози її функціонуванню. 4) Максимальна мобілізація внутрішнього потенціалу: повне залучення внутрішніх ресурсів для подолання кризи.

Головним завданням антикризового менеджменту є досягнення високих показників завдяки результативній організації діяльності. Це потребує залучення всіх доступних ресурсів та чинників, що ґрунтується на раціональній

управлінській структурі та дієвих комунікаціях усередині компанії. Реалізація цього завдання передбачає формування та підтримку рівноваги між зовнішніми обставинами та професійним рівнем, досвідом та індивідуальними характеристиками як керівництва, так і всього персоналу. Сутність антикризового управління проявляється в таких аспектах:

1) Деякі кризові явища можна прогнозувати, очікувати та ідентифікувати, що дає змогу вживати заходів для прискорення, профілактики, відтермінування чи пом'якшення їхніх наслідків.

2) Підготовка до кризових ситуацій є не лише доцільною, але й обов'язковою.

3) Кризові умови потребують специфічних методів управління, спеціалізованого досвіду та відповідної експертизи.

4) Керування кризовими процесами є можливим у певних межах.

5) Процеси, орієнтовані на подолання кризи, можуть скорочувати тривалість та зменшувати шкоду від негативних наслідків.

У сучасній науковій літературі вітчизняні та зарубіжні вчені досліджують концепцію вартісно-орієнтованого менеджменту з різних точок зору:

Процесно-методичний – коли вартісно-орієнтований менеджмент трактується як конкретна методика, процедура або інструмент прийняття рішень, спрямованих на зростання реальної вартості компанії [49;73, с. 8; 74; 76, с. 184; 77, с. 256; 80].

Концептуальний – де вартісно-орієнтоване управління визначається як управлінська концепція, орієнтована на приріст вартості [49;78; 79, с. 211;92].

Обидва підходи підкреслюють, що сутністю вартісно-орієнтованого менеджменту є прагнення до підвищення реальної вартості компанії. Слід зазначити, що наявність інтелектуального капіталу в організації є значним чинником зростання її вартості. Враховуючи це, в умовах становлення інтелектуальної економіки вартісно-орієнтоване управління можна визначити як узгоджений комплекс управлінських дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг компанії через вплив на збільшення її вартості в довгостроковій перспективі за допомогою традиційних та інноваційних інструментів. Наведене формулювання, на нашу думку, розкриває три ключові характеристики вартісно-орієнтованого управління (рис. 1.9).

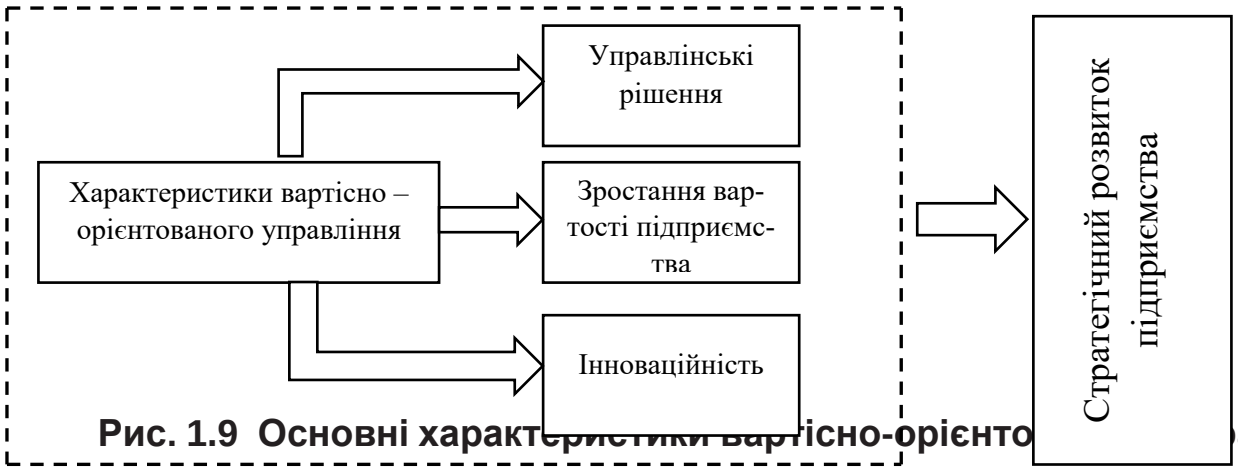


Рис. 1.9 Основні характеристики вартісно-орієнто авлін-ня*

**Джерело: запропоновано авторами*

Ми розглядаємо контролінг як інноваційний механізм впливу на формування вартості компанії, або, з іншої перспективи, як один із факторів, що сприяють її генерації. Згідно з поглядами більшості науковців, вартісно-орієнтоване управління складається з трьох ключових компонентів [13; 49; 77,с. 253;79; 82,с.53;83;84;85,188]. Генерація вартості в підприємницькій діяльності є складним і багатовимірним процесом, що охоплює різні стадії та впливи. Основні аспекти цього процесу містять такі елементи (рис. 1.10):

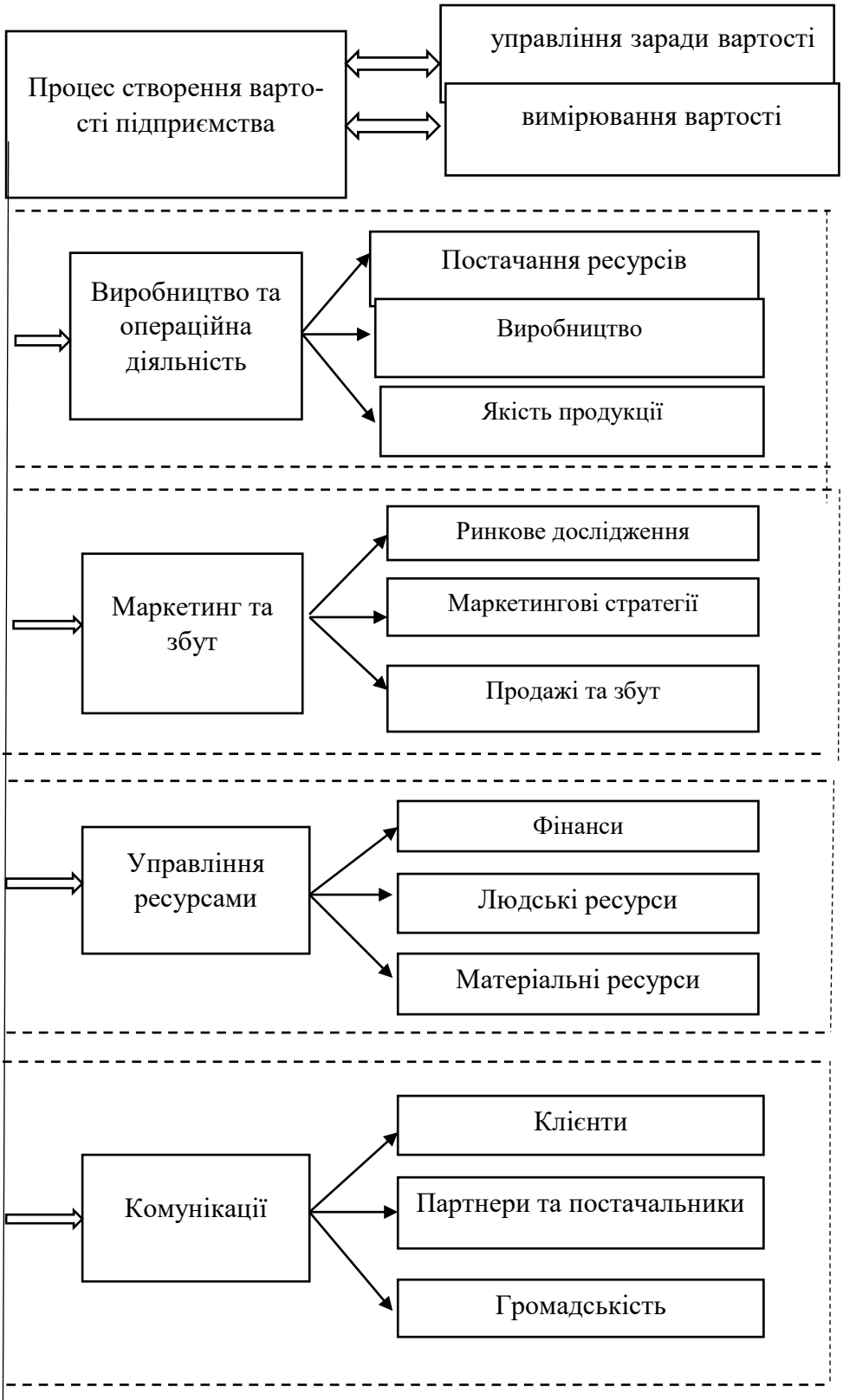


Рис. 1.10. Основні компоненти вартісно-орієнтованого управління*

**Джерело: систематизовано авторами на основі[5,с. 83; 8,с. 253; 11,с. 153; 189].*

1. *Виробництво та операційна діяльність:* Забезпечення необхідними ресурсами (персонал, матеріали, технології). Результативне виробництво товарів чи послуг з використанням наявних ресурсів. Гарантування високої якості продукції або послуг для відповідності вимогам споживачів.

2. *Маркетинг та збут:* Дослідження ринкових потреб та конкурентного середовища. Формування дієвих стратегій виведення продукції на ринок. Ефективна система продажу товарів чи послуг, що включає комунікацію з клієнтами.

3. *Управління ресурсами:* Оптимальне керування фінансовими потоками підприємства. Розвиток та менеджмент персоналу для максимального використання кадрового потенціалу. Раціональне використання обладнання та інших матеріальних активів.

4. *Відносини з зацікавленими сторонами:* Підтримання високого рівня лояльності клієнтів та виробництво продукції, що відповідає їхнім очікуванням. Співпраця з іншими компаніями для забезпечення необхідних ресурсів та послуг. Дотримання соціальних та екологічних норм, що сприяють довгостроковій стійкості підприємства.

Успішна компанія генерує вартість, що перевищує сукупні витрати та забезпечує прибуток, а також враховує соціальні та екологічні обов'язки. Результативне керівництво всіма аспектами даних процесів надає організації можливість досягти сталої конкурентної переваги та створити значну цінність для всіх стейкхолдерів.

Перша складова стосується того, яким чином компанія може максимізувати або створити максимальну перспективну вартість. Фактори впливу, тобто змінні, що детермінують приріст вартості, відіграють вирішальну роль у цьому процесі. Підходи науковців до виокремлення ключових факторів наведено в таблиці 1.4.

Зростання вартості організації є складним і багатовимірним процесом, який потребує уваги до різноманітних аспектів її діяльності. Одним із ключових чинників, що впливають на приріст вартості підприємства, є фінансові індикатори. Підвищення обсягів виробництва та чистого прибутку, а також зниження фінансових ризиків можуть істотно збільшити його ринкову вартість.

Таблиця 1.4

Фактори впливу на зростання вартості підприємства*

Автор, джерело	**Фактори**	**Наявність серед факторів інструментів контролінгу**
Т.В. Гільорме, О.В. Пошивалова, Т.І. Ковальчук [77,с. 184]	Фактори макросередовища: ринкові, політичні, соціальні, організаційно-правові.	-
Гонтар Д.Д. [80]	Фактори мікросередовища: матеріальний капітал, корпоративний капітал, організаційний капітал, людський капітал, управлінський капітал, інформаційний капітал.	у частині людського капіталу
О.О. Захаркін [83, с. 209]	Фактори не керованої підсистеми: економічна стабільність, інвестиційний клімат, розвиток фондового ринку, політичні фактори, розвиток технологій, правовий захист бізнесу, умови конкуренції, доступ на ринки.	-
Шатило Л.В. [82]	Фактори керованої підсистеми: фінансові ресурси, виробничі ресурси, управлінські ресурси, трудові ресурси.	у частині управлінських та рішень.
М.В. Костель, Ю.Г. Шишова [85, с. 209]	фактори операційної діяльності (обсяги реалізації, ціна, обсяг і частка витрат, виробнича потужність, ступінь використання основних засобів, продуктивність); фактори фінансової діяльності (обсяги власного та залученого капіталу, фінансовий важіль, ліквідність, відсоткова ставка за кредитами, податкова ставка); фактори інвестиційної діяльності, (обсяг і рентабельність інвестицій у виробництво, інвестиційні проєкти, злиття та поглинання); нефінансові (якісні) фактори (ділова репутація, позиція на ринку, рівень конкуренції в галузі, надійність постачальників, рівень корпоративного управління та соціальної відповідальності, людський капітал, інновації, прозорість та відкритість інформації.	у частині нефінансових (кількісних) факторів (інновації, інформація)

**Джерело: систематизовано авторами на основі* [76, 80, 82, 83, 85].

Центральним елементом вартісно-орієнтованого менеджменту для конкретної організації є вибір індикатора, що має стати фокусом управлінського процесу, а також розроблення чіткого алгоритму його визначення [78, 90, 91]. П'ять найбільш поширених показників, що застосовуються в рамках вартісно-орієнтованого управління, зокрема економічна додану вартість, наведено в табл.1.5.

Таблиця 1.5

Основні моделі оцінки вартісно-орієнтованого управління*

Показник	**Розрахунок**	**Характеристика**
економічна додана вартість (EVA – Economic Value Added)	EVA = NOPAT – WACC × C, де NOPAT – чистий операційний прибуток після виплати податків; WACC –середньозважена вартість капіталу; с – інвестований капітал.	EVA ґрунтується на порівнянні прибутку підприємства за певний період із витратами на капітал, інвестований у відповідному періоді. Економічна додана вартість характеризує величину вартості, створеної понад очікування капіталодавців.
ринкова додана вартість (MVA – Market Value Added)	MVA = MV – C, де MV – ринкова вартість акціонерного та боргового капіталу; C – інвестований капітал.	критерій, який допомагає зрозуміти, як ринок оцінює перспективи створення майбутніх EVA. MVA – це премія, якою ринок нагороджує компанію, окрім вкладених в неї грошей інвесторами.
Додана грошова вартість (CVA – Cash Value Added)	CVA = AOCF – WACC × TA, де AOCF – скоригований операційний грошовий потік; TA – скориговані активи.	оцінка здатності менеджменту генерувати грошові потоки під час провадження бізнесу, враховуючи вартість капіталу.
Додана акціонерна вартість (SVA – Shareholder Value Added)	SVA = DV – BV, де DV – дисконтована вартість акціонерного капіталу; BV – балансова вартість акціонерного капіталу.	застосовується за наявності у підприємства довго- і/або середньострокових планів розвитку для прогнозування майбутніх грошових потоків.
Грошова рентабельність інвестицій (CFROI – Cash Flow Return on Investment)	CFROI = GCF/GI, де GCF – Gross Cash Flow (валовий грошовий потік); GI – Gross Investment (валові інвестиції).	характеризує частку постійного грошового потоку, що генерується бізнесом в поточному році.

**Джерело: систематизовано авторами за джерелами [49,74, 85,236].*

Переважна більшість науковців визнає економічну додану вартість ключовим і найпоширенішим індикатором оцінки вартісно-орієнтованого менеджменту. С.Ф. Голов зазначає, що економічна додана вартість слугує фундаментом для імплементації вартісно-орієнтованого управління. Наразі понад 300 великих корпорацій у світі, серед яких такі транснаціональні гіганти,

як «AT&T», «Coca-Cola», «Eli Lilly», «Quaker Oats», «CPX», «Siemens», «Whirlpool», успішно застосовують економічну додану вартість [86,с.7].

Останнім часом у науковому середовищі дедалі активніше обговорюється теза про доцільність фокусування саме на доданій вартості, а не на бухгалтерському прибутку як головному індикаторі ефективності діяльності сучасної компанії. За висловом А.В. Зайцева, індикатор доданої вартості визначається як різниця між ринковою ціною продукції, виготовленої підприємством, та вартістю придбаної ним у постачальників і спожитої у виробництві сировини, матеріалів, послуг, що кількісно обчислюється як сума операційного прибутку, амортизаційних відрахувань, заробітної плати та соціальних платежів [87,с.7].

Слід зазначити, що, незважаючи на те, що економічна додана вартість є модифікованим варіантом індикатора доданої вартості, саме її застосування в рамках вартісно-орієнтованого управління дає можливість комплексно підійти до менеджменту ефективності використання як традиційних ресурсів, так і системи контролінгу.

На підставі проведеного аналізу сутності вартісно-орієнтованого менеджменту та специфіки застосування такого індикатора, як економічна додана вартість, можна встановити взаємозв'язок між вартісно-орієнтованим управлінням, контролінговою системою та показником EVA в контексті діяльності господарюючих суб'єктів в умовах економіки знань. На думку дослідників, модель вартісно-орієнтованого управління з урахуванням інтелектуального капіталу та показника EVA можна відобразити у вигляді схеми, представленої на рис. 1.11.

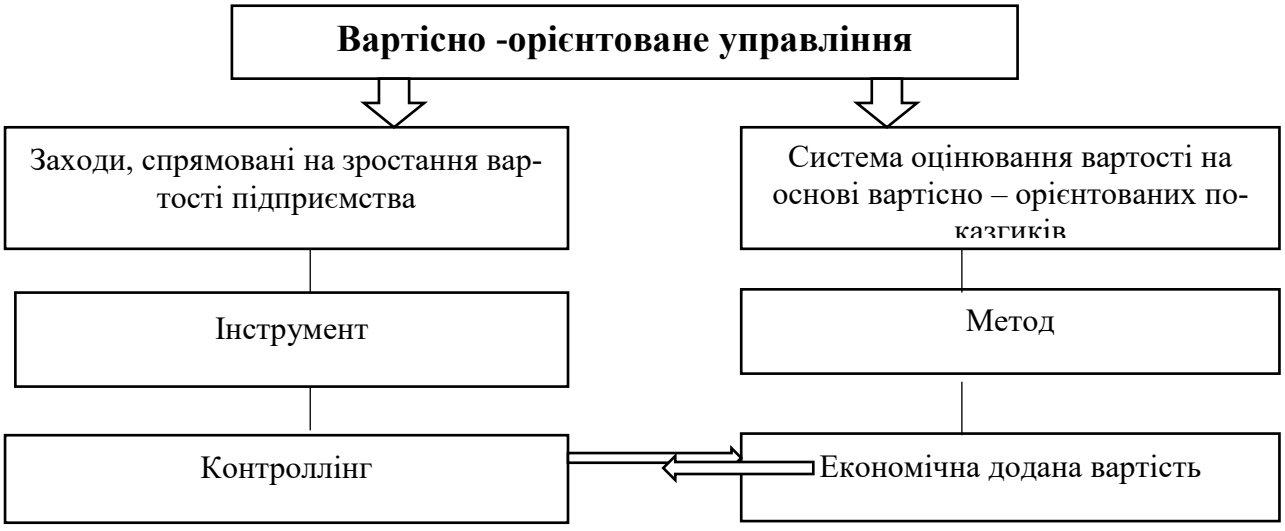


Рис. 1.11. Модель вартісно-орієнтованого управління з використанням контролінгового інструменту*.

**Джерело: запропоновано авторами*

Відповідно до запропонованої моделі вартісно-орієнтоване управління можна розглядати в двох площинах: 1) як процес генерації вартості сучасною компанією, зокрема за участі інтелектуального капіталу; 2) як систему оцінювання вартості за допомогою індикатора економічної доданої вартості (EVA). Це підтверджується тісною взаємозалежністю між економічною доданою вартістю та інтелектуальним капіталом. Показник EVA може виступати не лише як інструмент оцінки інтелектуального капіталу, але й як індикатор загальної результативності діяльності підприємства.

У таблиці 1.6 описані переваги та обмеження вартісно-орієнтованого управління. Аналіз цих даних показує, що вартісно-орієнтований підхід відкриває нові перспективи, зокрема, шляхом інтеграції системи контролінгу в управлінську практику. Це може означати початкову стадію включення інтелектуального капіталу в обліково-аналітичний контур функціонування сучасної організації.

Таблиця 1.6

Переваги та недоліки вартісно-орієнтованого управління*

Переваги	Недоліки
можливість використання всередині підприємства(тобто на всіх етапах створення вартості);	неточність розрахунків для підприємств малого й середнього бізнесу через складність прогнозування вартості грошових потоків;
концепція буде зрозумілою для зовнішніхкористувачів;	досить великі затрати з практичного впровадження;
має позитивний ефект для аналізу розподілу ресурсів;	необхідність переведення показників бухгалтерського обліку в показники, що мають економічну сутність;
дає змогу краще зрозуміти альтернативні переваги інвестиційних джерел;	
може використовуватися як інструмент аналізу стратегії підприємства;	складність вимірювання ключових показників у теорії вартісно-орієнтованого менеджменту;
виявляє позитивний ефект на загальний фінансовий результат;	
допомагає менеджменту підприємства сфокусуватися на факторах, що створюють вартість, і дає змогу створити більш високу акціонерну вартість,	користувачі можуть бути дезорієнтовані, якщозростання вартості відбуватиметься під час падіння бухгалтерського прибутку, і навпаки.
Переваги в контексті антикризового контролінгового управління	
Урахування значення фінансових показників у процесі створення вартості	
Можливість оцінки контролінгового управління через вартісно-орієнтовані показники	

**Джерело: розроблено авторами [64,66,258].*

Розвиток контролінгу відбувається через посилення його значення та функцій у менеджменті при збереженні ключової мети — орієнтації управління на досягнення цілей організації. У цьому процесі уточнюються об'єкт та інструменти контролінгу, його завдання та функції (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Еволюція концепцій контролінгу*

	Назва концепції й період її становлення	**Визначення й загальна характеристика концепції**
1	1. Концепція контролінгу з орієнтацією на систему обліку (1930–1970 рр.)	Контролінг являє собою комплекс організаційних дій (напрямок економічної діяльності), спрямованих на оптимізацію документообігу в системі управлінського обліку. Він передбачає переорієнтацію облікової системи з ретроспективного аналізу на прогнозування, забезпечуючи функціонування підприємства на основі даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, що стосуються планування та контролю його діяльності.
2	2. Концепція контролінгу з орієнтацією на управлінську інформаційну систему (1970–1980 рр.)	Формування єдиної інформаційної системи управління. Розроблення, імплементація та узгодження функціонування концепції єдиної інформаційної системи, оптимізація потоків інформації. Вона ґрунтується на цілісній системі цілей підприємства, що істотно розширює інформаційну основу контролінгу.
3	Концепція контролінгу з орієнтацією на управління (1980–2000 рр.)	Контролінг виступає інструментом, який є невід'ємним компонентом системи управління. Усі його аспекти виводяться із загального кола проблем управлінського характеру, що дозволяє здійснити системний та всебічний аналіз його основ, спрямований на реалізацію інформаційних та координаційних завдань. Він забезпечує узгодженість планування, контролю та інформаційного супроводу.
3.1	З акцентом на планування та контроль	Контролінг являє собою сукупність управлінських інструментів і методик, орієнтованих на результативне планування, регулювання та нагляд за різними аспектами діяльності підприємства. Його можна трактувати не лише як набір управлінських засобів, але й як цілісну управлінську концепцію, яка охоплює такі ключові функції, як планування, інформаційне забезпечення, аналіз та контроль.
3.2	З акцентом на координацію системи управління	Функція контролінгу полягає в узгодженні всієї системи управління для забезпечення цілеспрямованого керівництва підприємством.
4	Концепція стратегічної навігації, 2000 р. –по теперішній час	Головна увага зосереджена на наданні інформаційно-аналітичної підтримки для стратегічного управління, оскільки саме цей рівень керівництва визначає майбутню результативність підприємства. Розв'язання оперативних задач контролінгу здійснюється в автоматизованому режимі. Контролер виконує функцію радника та консультанта для менеджерів у процесі стратегічного планування, контролю та аналітичного оцінювання. Контролінг призваний розробляти інструментарій для кількісної оцінки стратегічних завдань та потенційних можли-

		востей.
5	Концепція «нового» контролінгу, 2000 р. – по теперішній час	Забезпечення менеджерів здатністю до автономного прийняття рішень, але без їхнього підпорядкування. В оптимальній моделі менеджери самостійно реалізують функції контролера в межах своєї управлінської компетенції. Контролер виступає у ролі консультанта або наставника, який сприяє самостійному виконанню менеджером завдань, пов'язаних із контрольною діяльністю.
6	Концепція оптимізації інтересів зацікавлених осіб, 2000 р. – по теперішній час	Досягнення балансу між цілями підприємства та інтересами ключових інституцій, узгодження потреб усіх стейкхолдерів. Діяльність у сфері контролінгу, як при визначенні цілей, так і при інтерпретації отриманих результатів, має бути орієнтована на задоволення вимог зовнішніх споживачів.
7	**Концепція контролінгового антикризового вартісно- орієнтованого управління, 2020 р. – по теперішній час**	**Контролінг як управлінська функція орієнтований на досягнення запланованих поточних та прогнозованих результатів, забезпечення стабільного довгострокового функціонування підприємства у визначених рамках його розвитку, а також на своєчасне виявлення та усунення недоліків у його роботі.** **Контролінг антикризового вартісно-орієнтованого управління являє собою сучасну, безперервну та комплексну систему управління в умовах нестабільності та ризику, що використовує вартісні індикатори для динамічного оцінювання приросту вартості підприємства, конкурентоспроможності його продукції та ефективності управлінських процесів.** **Контролер виконує роль консультанта або наставника, який сприяє перехід керівників до режиму саморегулювання в умовах контролінгової системи. Він організовує навчання для співробітників компанії з метою підвищення їхньої кваліфікації, необхідної для виконання завдань у контролінговому середовищі. Окремі фахівці-контролери можуть виступати радниками для вищого керівного складу.**

**Джерело: розроблено авторами на основі* [64,65,66].

На нашу думку, еволюційно сформовані концепції контролінгу не враховують окремих необхідних аспектів для сучасного результативного менеджменту: 1) Операційна діяльність підприємств в умовах постійної загрози та нестабільності. 2) Контролінг, орієнтований на досягнення максимально сприятливого результату або впливу. 3) Потреба в переході до систематичного антикризового управління замість традиційного менеджменту. 4) Імплементація вартісно-орієнтованої концепції у сучасному управлінні компанією. 5) Розроблення індивідуальної концепції контролінгу для кожної організації з урахуванням її унікальних умов. 6) Постійна потреба у забезпеченні безперервного контролінгового управління. 7) Відсутність акценту на контролінговий

стратегічний підхід в управлінні. 8) Невикористання зарубіжного досвіду, зокрема німецького, для впровадження контролінгу в управлінську практику.

Враховуючи ці особливості, у таблиці 1 (пункт 7) наведено авторську концепцію контролінгового антикризового менеджменту, що в цілому відображає вимоги до такого управління в умовах невизначеності та раптовості виникнення кризових явищ [64,65,66]. Імплементація цієї концепції потребує спеціальної підготовки керівництва та оперативного персоналу компанії. Більшість або всі фахівці у відповідних сферах повинні засвоїти термінологію, методи та інструменти контролінгу на достатньому рівні. Це необхідно для більш раціонального використання інформаційного масиву, що стосується показників результативності, та для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень на основі даних контролінгу. Паралельно це сприятиме цілеспрямованому та результативному впливу на виконавців управлінських рішень і дасть змогу враховувати контролінгові підходи у своїй роботі. У такому разі самоменеджмент охопить весь колектив керівників та виконавців, які реалізують конкретні управлінські рішення.

У підсумку слід зазначити, що з огляду на вимоги сучасного ринку та потреби користувачів фінансової інформації, концепція вартісно-орієнтованого управління набуває дедалі більшої актуальності. В умовах економіки знань цей підхід трактується як узгоджена система управлінських дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг компанії через вплив на зростання її вартості в довгостроковій перспективі з використанням традиційних та інноваційних важелів впливу.

Висновки до розділу 1

1) Проаналізовано теоретико-методологічні основи розвитку контролінгу в антикризовому вартісно-орієнтованому менеджменті, що становить актуальну проблему в сучасному бізнес-середовищі. На основі аналізу різноманітних наукових праць та практичного досвіду встановлено, що контролінг є важливим інструментом керівництва, який сприяє ефективній адаптації компаній до кризових умов та забезпеченню сталості їх діяльності. Однією з ключових теоретико-методологічних основ розвитку контролінгу є розширення його функціонального спектру. Враховуючи, що сучасне бізнес-середовище відзначається високою нестабільністю та невизначеністю, контролінг повинен виконувати не лише функції збору та обробки даних, але й активно впливати на управлінські рішення та процеси в організації. Це означає, що контролінг має перетворитися не просто на інструмент моніторингу, а

на активного учасника менеджменту, який надає аналітичну та стратегічну підтримку керівництву компанії.

2) Аналіз понять контролінгу, вартісно-орієнтованого менеджменту та антикризового управління дозволяє зрозуміти їхню сутність, специфіку взаємозв'язків та роль у сучасному керівництві. Пропонується під *контролінгом розуміти комплекс методів та процедур, спрямованих на вирішення проблем неефективного функціонування організації, подолання негативних внутрішніх явищ та загального оздоровлення її фінансово-господарської діяльності*.

3) Сучасна парадигма контролінгу сприяє прийняттю керівництвом обґрунтованих рішень, інтегруючи всі аспекти діяльності компанії та гарантуючи її стабільне функціонування в умовах мінливості, тому вона має базуватися на принципах стратегії «Lean» (бережливого виробництва). Ця методологія менеджменту орієнтована на ефективне використання ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів з метою підвищення продуктивності та скорочення витрат. Ключова ідея полягає у вилученні всіх непродуктивних або зайвих процесів, що не створюють додаткової цінності для споживача чи самої організації. Концепція контролінгу повинна враховувати нестабільність зовнішнього середовища та непрогнозовані ризики, властиві сучасній економічній дійсності. Підтверджено, що основним завданням вартісно-орієнтованого управління є постійне збільшення реальної вартості компанії. Важливо зазначити, що наявність інтелектуального капіталу в організації є істотним фактором зростання її реальної вартості.

4) Враховуючи становлення та розвиток інтелектуальної економіки, вартісно-орієнтоване управління трактується як системний комплекс управлінських дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг компанії через вплив на зростання її вартості в довгостроковій перспективі з використанням як традиційних, так і інноваційних важелів впливу.

5) Найбільш комплексне визначення контролінгу свідчить, що в широкому розумінні він не має звужуватися лише інформаційним супроводом прийняття управлінських рішень. В умовах цифрової трансформації менеджменту це має бути інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки процесів планування, контролю, оцінки та управління в усіх функціональних сферах діяльності організації.

6) Важливою теоретико-методологічною основою є інтеграція контролінгу в систему антикризового вартісно-орієнтованого менеджменту. Оскільки антикризове вартісно-орієнтоване управління орієнтоване на створення вартості для організації в кризових умовах, контролінг має бути спрямований на забезпечення результативності діяльності компанії та максимізацію її конкурентних переваг. Це потребує розробки та імплементації спеціалізованих ме-

тодик та інструментів контролінгу, що дозволять враховувати вартісні аспекти при ухваленні управлінських рішень.

7) Обґрунтована орієнтація сучасної концепції контролінгу на стратегічне менеджмент та довгострокову перспективу безперервного розвитку підприємства. У контексті антикризового вартісно-орієнтованого управління контролінг має стати ключовим інструментом стратегічного планування та аналізу, що допомагає компанії сформулювати свої стратегічні орієнтири та визначити шляхи їх реалізації. Це передбачає впровадження системи стратегічного контролінгу, яка забезпечує постійне спостереження за стратегічними ініціативами та їх адаптацію до змін у зовнішньому оточенні.

8) Управління організацією у системі «форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт» є інтегрованим процесом, націленим на досягнення стратегічних орієнтирів та забезпечення сталого розвитку компанії в умовах динамічних ринкових та середовищних трансформацій. Ця методологія поєднує техніку прогнозування перспективних трендів і можливостей (форсайт), процес керівництва на основі цих прогнозів (менеджмент), систему нагляду та оцінки результатів (контролінг) та постійний цикл актуалізації стратегій і цілей (форсайт). Цикл управління підприємством у системі «форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт» складається з низки послідовних фаз, що забезпечують системний та орієнтований на результат розвиток організації. Загальний цикл керівництва в даній системі є безперервним та ітеративним процесом, який надає компанії змогу оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати стратегічних цілей. Ця модель сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності організації в умовах динамічного бізнес-оточення.

9) Принципи розвитку контролінгу в антикризовому вартісно-орієнтованому менеджменті є важливою складовою сучасного керівництва організацією. Інтеграція контролінгу у стратегічне планування, концентрація на генерації вартості та орієнтація на довгострокову перспективу надають компаніям змогу ефективно адаптуватися до кризових явищ та забезпечувати сталість і результативність своєї діяльності.

10) Запропоновано та обґрунтовано положення про те, що результативний менеджмент організацією в кризових умовах потребує комплексного підходу та застосування сучасних методів керівництва. Імплементація концепції антикризового контролінгу, орієнтованого на вартість, може сприяти ефективному функціонуванню компаній в умовах нестабільності та непрогнозованості ринкового середовища, забезпечуючи їхню сталість та конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ КОНТРОЛІНГУ Й СИСТЕМИ ВАРТІСНО – ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Стратегічна складова у системі антикризового управління на підприємстві

Процес економічних змін в Україні характеризується несталістю та непевністю умов, що негативно відбивається на ефективності всіх ланок народного господарства. У зв'язку з цим істотне значення набуває проблема підвищення якості управлінських, перш за все стратегічних, рішень, що формуються в підприємницьких структурах різного профілю та рівнів підпорядкованості. Її актуальність для України обумовлена тривалим переформатуванням галузевої структури, змінами у розподілі власності та капіталу, внутрішньополітичною конфліктністю та дією глобальних фінансово-економічних чинників [31, 104, 109, 110, 132, 296, 312, 318].

Через нестабільність макроекономічної ситуації та виникнення екстремальних обставин господарювання українські підприємницько-виробничі структури відчувають потребу у визначенні власної здатності до виживання та нейтралізації негативних зовнішніх впливів. Такі впливи несуть загрозу ресурсному потенціалу підприємства, можуть спричинити його руйнування, підвищення рівня ризиків і збитковості управлінських рішень, що ставить під загрозу стабільну, економічно безпечну діяльність та розвиток суб'єктів господарювання [31, 111, 268, 275, 279, 314]. У зв'язку з цим формування результативної та адаптивної системи управління стратегічним розвитком стає пріоритетним. Її першочерговою метою є оцінювання й аналіз потенціалу розвитку (як внутрішнього, так і зовнішнього середовища), а також прогнозування сценаріїв розвитку за наявності потенційних загроз [9, 32, 113, 114, 119, 120, 126, 199, 257, 281, 283].

Сучасна нестабільна економічна ситуація має згубний вплив на господарську діяльність підприємств. Щороку підприємства зростаючою мірою зіштовхуються з кризовими процесами у суспільстві та економіці. Неможливість точного прогнозування ключових показників роботи, невизначеність майбутнього, коливання цін та валютних курсів погіршують їх

фінансовий стан та підвищують ймовірність банкрутства [32, 92, 163, 193, 199, 241].

Важливим способом подолання зазначеної проблеми виступає запровадження системи управління, що інтегрує суттєвий профілактичний та проактивний елемент. Зазначений елемент має чітко окреслювати стратегічні альтернативи розвитку з урахуванням наявного потенціалу системи, забезпечуючи запобігання або обмеження кризових явищ у функціонуванні підприємств та їх структурних ланок у певний період. У цьому зв'язку виокремлюються питання моделювання стратегічних альтернатив розвитку та управління ними, що розглядаються як інструмент для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, що є надзвичайно актуальним у теперішніх умовах. Враховуючи високу динамічність і складність цих процесів, виникає потреба у застосуванні сучасних управлінських інструментів для корегування як поточної діяльності, так і стратегічних напрямів розвитку [9, 10, 204, 242, 243, 245. 246, 247, 249, 274, 317].

Однією з ключових проблем сучасного менеджменту є наукова підготовка, формування та імплементація керівних рішень, здатних гарантувати як сталу поточну діяльність, так і постійне вдосконалення виробничих систем та підприємницьких організацій. Такі рішення повинні забезпечувати всебічне вирішення завдань виробничого і управлінського характеру, що розглядаються у тісному єдності.

Нестабільність та мінливість зовнішнього середовища обумовлюють потребу в нових управлінських підходах, орієнтованих на реалізацію довгострокових цілей і пошук нових перспектив. Це вимагає застосування інноваційних методів та технологічних рішень для підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій. У сучасному бізнес-контексті центральним інструментом підготовки управлінських рішень виступає контролінг, що розглядається як інтегральний компонент системи менеджменту [12 ,45, 59, 217, 219, 259, 260, 263, 264, 276, 311].

Концепція контролінгу є основоположним засадою для побудови та керівництва підприємницькою діяльністю. Вона інтегрує різні складові, що детермінують результативність та ефективність функціонування компанії. Важливу роль у цій структурі відіграють бізнес-процеси, що формують основу організаційної роботи, центри відповідальності, які окреслюють межі контролю, а також інструменти планування і бюджетування. Ці елементи взаємодіють, утворюючи управлінську систему, здатну за-

безпечити ефективне керування операціями, формування стратегічних орієнтирів та їх досягнення в умовах динамічного конкурентного середовища.

Контролінг охоплює повний управлінський цикл — від визначення стратегії та розробки планів до оцінки реальних результатів щодо поставлених завдань. Для цього підприємству необхідно застосовувати спеціалізовані інструменти та підходи, що сприяють досягненню цілей з високою результативністю та у мінімальні терміни [9, 10, 34, 53, 92, 112, 117, 152, 207, 235, 287].

Формування інструментального забезпечення контролінгу, призначеного для вирішення керівних завдань на підприємстві, потребує обліку низки принципових моментів. Перш за все слід усвідомлювати, що підприємство є складною системою з взаємозалежними елементами та чітко визначеними цілями, відтак інструменти контролінгу мають бути пристосовані до даних характеристик. Не менш важливим є розуміння спрямованості діяльності підприємства на досягнення планових результатів, у чому контролінг має виконувати допоміжну роль. Також контролінг виконує функцію компонента управлінського контуру, забезпечуючи як інструментарій, так і методичну основу для прийняття керівних рішень [7, 156, 157, 160, 161].

Для досягнення поставленої мети необхідним є чітке формування стратегічних та оперативних завдань підприємства, у чому допомагає застосування контролінгу в системі менеджменту, адже його стратегічні й оперативні інструменти тісно взаємодіють. Контролінг дає змогу інтегрувати різнорідну управлінську інформацію в цілісну систему. Стосовно суб’єкта господарювання, контролінг є феноменом, результативність якого визначається успішним об’єднанням інформаційних потоків і різних аспектів діяльності підприємства.

Навіть при наявності практики створення та використання інструментів контролінгу на підприємстві, залишаються актуальними питання щодо відповідності та результативності даного інструментарію тим аспектам діяльності, які підлягають контролю. Зазначена проблема має особливе значення для вітчизняних суб’єктів господарювання. Проте слід підкреслити, що імплементація інструментального забезпечення контролінгу на підприємствах, які мають для цього фінансові та людські ресурси, має бути постійним процесом, а не вживатися виключно під загрозою кризи або банкрутства. Таким чином, він братиме активну участь у роз-

витку системи діагностики, виявленні негативних тенденцій у загальному управлінні, а також у формуванні антикризової стратегії. Це може стати запобіжним заходом щодо виникнення аналогічних проблем у перспективі.

Слід відзначити, що стратегічний контролінговий менеджмент, подібно до антикризового управління в цілому, орієнтований на зміцнення конкурентних переваг та реалізацію потенціалу підприємства в умовах невизначеності та динаміки зовнішнього середовища [81]. При цьому антикризове управління безпосередньо прагне досягнення даної мети, у той час як стратегічний контролінговий менеджмент націлений на підвищення ефективності власне процесу стратегічного управління. Подібна методологія забезпечує імплементацію цілісної системи керівних інструментів, що сприяють стабільному розвитку підприємства в умовах змін.

Необхідно акцентувати, що результативність інструментів контролінгу залежить, передусім, від їх типології. Як було зазначено, контролінг як цілісна система включає два фундаментальні блоки: стратегічний та оперативний. Кожен з них характеризується специфічними цілями, підходами, засадами та інструментами. Аналіз наукової літератури свідчить, що сучасні дослідження частіше зосереджені на оперативному контролінгу та його інструментарію, особливо у контексті великих вітчизняних підприємств. Щодо стратегічного контролінгу виразні висновки поки що формулювати складно. Вивчення закордонної та вітчизняної практики застосування контролінгових систем дозволяє виділити два основні критерії для класифікації його інструментів: 1) за часовим горизонтом (стратегічний, оперативний); 2) за фазами контролінгового циклу [113-117]. Стратегічний контролінг взаємопов’язаний з функціями стратегічного планування, контролю та відповідного інформаційного забезпечення. Його ключове завдання полягає в гарантуванні життєздатності підприємства, постійному моніторингу встановлених цілей розвитку та досягненні довгострокової стабільної переваги над конкурентами [110].

Вивчення наукових праць зазначених фахівців з контролінгу дозволяє виокремити перелік ключових інструментів і принципів управлінської діяльності, орієнтованих на стратегічний контролінг у підприємстві [75,117-119,121-123]. Даний перелік включає широкий набір аналітичних інструментів та методів, таких як SWOT- та PEST-аналіз, бенчмаркінг, система збалансованих показників, аналіз конкурентних переваг за Портером, аналіз потенціалу, життєвого циклу та ланцюга постачання, функ-

ціональна калькуляція витрат, аналіз чутливості, сценаріїв та відхилень, портфельний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, розрахунок повних витрат, побудова сценаріїв, стандарт якості "шість сигм", сіткове планування, лінійне програмування, фінансове планування, аналіз стратегічного позиціонування, факторів витрат, логістичних ланцюгів та таргет-костінг [81].

Очевидно, що підприємству необхідно самостійно визначати інструментарій для стратегічного керівництва власною діяльністю. Це має важливе значення не лише на етапі його застосування, але й з огляду на фази циклу, специфіку та орієнтири роботи. При цьому набір контролінгових інструментів повинен відрізнятися високою гнучкістю та здатністю оперативно адаптуватися до мінливої ринкової кон'юнктури. На сьогодні контролінг виступає ключовим чинником для реалізації значних потенційних можливостей, що відкриваються перед менеджментом та іншими фахівцями підприємства.

Друга група інструментів враховує фази циклу контролінгу, що також є суттєвим при формуванні єдиної системи. Основними стадіями контролінгового циклу на підприємстві виступають: планування, контроль, моніторинг, облік та аудит. Класифікація інструментів стратегічного контролінгу за фазами циклу представлена у додатку 2.1 [81].

Таблиця 2.1

Інструментарій стратегічного контролінгу за фазами циклу*

Фаза циклу	Інструментарій
Облік і аудит	Показники управлінського обліку, Калькуляція проєктів, Розрахунок повних витрат, Аналіз витрат і результатів
Планування	GAP – аналіз, SWOT – аналіз, PEST – аналіз, Аналіз конкуренції за Портером, Аналіз сценаріїв, Аналіз відхилень, Портфельний аналіз, Бенчмаркінг, Аналіз інвестиційних проєктів, Аналіз напрямів збуту, Аналіз вартісного ланцюжка, Диференційний аналіз, Планування цінності капіталу, Інструментарій логістики, Лінійне програмування, Таргет Костінг
Моніторинг	Система раннього попередження, GAP – аналіз, SWOT – аналіз, Аналіз конкурентних переваг за Портером, Аналіз життєвого циклу товару, Аналіз чутливості
Контроль	Контроль відповідності фактичних показників плано-

	вим, Аналіз управління витратами, Аналіз цінності капіталу, Визначення показників ефективності діяльності підприємства в цілому, Аналіз ланцюга доставки

**Джерело: розроблено авторами за [,81,107,119,269,270].*

Як видно з таблиці 2.1, облік та аудит надають необхідний інструментарій для підготовки до планування діяльності підприємства. Цей етап можна розглядати як формування інформаційної основи для планування та прогнозування загальних показників компанії. Вдосконалена система обліку покращує якість планування.

Більшість інструментів контролінгу застосовується на стадії планування, однак частина з них також використовується під час моніторингу. Наприклад, GAP-аналіз, SWOT-аналіз та аналіз конкурентних переваг за Портером можуть застосовуватися як на етапі планування, так і на етапі моніторингу для отримання актуальних даних про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на підприємство. Подібний підхід забезпечує більш точне управління та оперативне реагування на зміни в середовищі.

На етапі контролю основним інструментом виступає аналіз відхилень фактичних значень від планових показників. Його метою є розробка та імплементація керівних рішень для корегування цих розбіжностей.

Врахування впливу не лише внутрішніх, а й зовнішніх факторів, а також оперативне реагування на них створює передумови для виявлення та використання компенсаторних можливостей підприємства. Ключове завдання даної фази полягає в забезпеченні своєчасного та якісного виконання запланованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Слід зазначити, що етапи застосування контролінгової системи на підприємстві взаємозалежні та логічно пов'язані. Неможливо досягти високої ефективності контролінгу без належного виконання кожного з цих етапів [125].

Безумовно, класифікація інструментів стратегічного контролінгу за часовим горизонтом та фазами циклу не є вичерпною. В умовах сучасної ринкової економіки істотне значення має облік різних рівнів споживачів інформації, потреби у її оперативному надходженні та динамічних особливостей функціонування кожного конкретного підприємства [202].

Інтеграція інструментів стратегічного контролінгу здійснюється з урахуванням ієрархічного підходу, спрямованого на забезпечення відпо-

відною інформацією менеджерів усіх ланок управління. З підвищенням рівня керівництва ступінь деталізації даних знижується. Топ-менеджери зосереджуються на контролі загальної стратегічної позиції підприємства, оперуючи ключовими агрегованими показниками та забезпечуючи його результативну діяльність (таблиця 2.2).

Мезорівень, або середня ланка управління, виконує ключову функцію у взаємодії мікрорівня та макрорівня. Його завдання полягає в забезпеченні результативної роботи відповідного сегменту системи. Для досягнення поставлених цілей даний рівень має застосовувати інструментарій як стратегічного, так і оперативного контролінгу.

Таблиця 2.2

Систематизація стратегічного інструментарію контролінгу за ієрархічною ознакою *

I вищий (макро-) рівень	**II середній (мезо-) рівень**	**III нижній (мікро-) рівень**
- PEST – аналіз - Портфельний аналіз - Аналіз потенціалу -Аналіз стратегічного позиціонування - Побудова сценаріїв -Аналіз ланцюга доставки - Планування цінності капіталу -Планування виробничого результату -Лінійне програмування - Фінансове планування - Таргет- Костінг	- SWOT – аналіз - Бенчмаркінг - Аналіз конкурентних переваг за Портером -Аналіз життєвого циклу - Аналіз чутливості -Аналіз сценаріїв Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) -Аналіз цінності капіталу -Визначення показників ефективності за підрозділами -Планування виробничого результату - Фінансове планування -Аналіз вартісного ланцюжка	- SWOT – аналіз -Аналіз ланцюга доставки -Функціональна калькуляція витрат - Аналіз відхилень -Розрахунок повних витрат -Аналіз цінності капіталу - Сіткове планування -Визначення показників ефективності за підрозділами - Ціноутворення -Планування виробничого результату на короткостроковий період -Інструментарій логістики - Кайзен- Костінг

**Джерело: систематизовано авторами на основі [120,125,126,127-130].*

На рівні мікроуправління, навпаки, потрібна максимальна деталізація ситуації, оскільки масштаби керівництва обмежені та не потребують широкої координації з іншими підрозділами. Такий підхід застосовується

при формуванні набору інструментів стратегічного контролінгу в ієрархічній організаційній структурі [124].

Окремо від розглянутих класифікацій існує інструмент, що поєднує в собі ієрархічний та фазовий підходи. Проявом вдосконалення стратегічного контролінгу на підприємствах є використання збалансованої системи показників BSC (Balanced Scorecard). Ця система, розроблена американськими дослідниками Р. Капланом та Д. Нортоном, успішно застосовується в компаніях різних держав, що засвідчує її потенціал для ефективної імплементації в практику управління українськими підприємствами [20].

Традиційно система збалансованих показників (Balanced Scorecard) охоплює чотири перспективи: "Фінанси", "Клієнти", "Внутрішні бізнес-процеси" та "Навчання та розвиток" ("Потенціал"). Стратегічні цілі компанії формуються в межах даних перспектив, які пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Суть підходу полягає в тому, що кваліфікований і мотивований персонал, застосовуючи інфраструктуру підприємства (обладнання, програмні засоби, транспорт тощо), має забезпечувати належну якість і результативність внутрішніх процесів. Оптимізовані бізнес-процеси є основою для отримання конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів. Задоволені клієнти та міцні конкурентні позиції, у свою чергу, створюють передумови для досягнення бажаних фінансових результатів компанії.

Після вибору показників для кожної з перспектив збалансованої системи необхідно визначити їх цільові значення, розробити конкретні заходи для досягнення, закріпити відповідні бюджетні ресурси та встановити часові рамки для реалізації поставлених цільових орієнтирів [127].

Наступним логічним питанням є ступінь деталізації при каскадуванні. Після розробки «карти» стратегічних цілей, показників та ключових ініціатив на топ-рівні, аналогічні карти формуються для керівників основних функціональних напрямків — виробництва, маркетингу, логістики та фінансів. Безперечно, інші співробітники компанії мають інформуватися про загальну стратегію та усвідомлювати власну роль у її реалізації. Проте необхідність подальшого каскадування (на третій, четвертий та наступні рівні ієрархії) часто викликає у менеджерів сумніви та практичні складнощі.

Дані дослідження фірми Horvath & Partners за 2004 рік у німецькомовному бізнес-просторі (Німеччина, Австрія, Швейцарія) показують, що

стратегічну карту вищого рівня мали 75% опитаних компаній, карти для функціональних підрозділів другого рівня були розроблені в 44%, і лише 10% компаній здійснили каскадування до рівня кожного окремого працівника [59].

Слід розуміти, що для досягнення певної мети, наприклад, підвищення лояльності або залучення нових клієнтів, впливають не лише заходи, безпосередньо пов'язані з нею, а й ініціативи, що стосуються інших цілей у перспективах «Клієнти», «Бізнес-процеси» та «Потенціал». Такий механізм системи Balanced Scorecard дає змогу конкретним підрозділам підприємства чітко визначити, які саме дії вони вживають для реалізації стратегії, та за якими показниками оцінюється їх ефективність. Також суттєвою є інформація про бюджетні асигнування, виділені на окремі заходи, та часові рамки їх виконання. Збалансована система показників прагне до: 1) запобігання переважанню фінансових індикаторів у системі управління; 2) доповнення внутрішньої звітності; 3) удосконалення зовнішньої звітності; 4) спрощення планування; 5) покращення узгодженості цілей.

Доцільним є автоматизація процесів роботи зі збалансованою системою показників. З цією метою підприємства можуть обирати програмне рішення QPR ScoreCard® від компанії QPR Software Plc, що застосовується великими корпораціями, такими як Canon, Siemens Portugal, Stora Enso Packaging, Nokia, Finnish Defense Forces, Electrolux IT Solutions, Fortum та Skanska. Як свідчать європейські дослідження, витрати компаній на автоматизацію BSC становлять від 2% до 5% обороту залежно від типу підприємства, ступеня автоматизації та розвитку контролінгової системи [127]. Вітчизняним підприємствам на початковому етапі рекомендується направляти на розвиток контролінгу до 5% прибутку з подальшою корекцією цього показника відповідно до отриманих результатів.

Застосування збалансованої системи показників визначає для стратегічного бухгалтерського обліку завдання обчислення агрегованих показників діяльності та індикаторів стратегічного контролю з метою запобігання кризовим явищам. Завдяки аналітичним процедурам та обчисленню у режимі реального часу з'являється можливість групувати інформацію за різними ознаками, формувати багатовимірні масиви даних та деталізувати їх на будь-якому рівні. Головною метою є виявлення найприбутковіших напрямів роботи та їхньої ринкової динаміки, а також створення відповідних маркетингових стратегій [10, 13, 248].

У межах збалансованої системи показників формуються різнотипні індикатори, базою для яких слугує аналітичний контролінг та діюча система бухгалтерсько-управлінського обліку підприємства. Відтак стратегічний управлінський облік має охоплювати: обчислення витрат на різних стадіях життєвого циклу продукту, визначення цільової собівартості (таргет-костінг), облік витрат по ланцюгу створення цінності, розрахунок чистої дисконтованої вартості (NPV), показника економічної доданої вартості (EVA/SVA/MVA), застосування системи "кайзен-костінг", обчислення та відображення індикаторів стратегічного контролю за перспективами BSC, а також накопичення інформації для стратегічного внутрішнього й зовнішнього моніторингу, включаючи показники раннього попередження. Стратегічний контролінг також забезпечує визначення ринкових показників, що мають знаходити своє відображення у відповідних індикаторах збалансованої системи [130, 133, 142, 244].

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою мінливістю та економічною нестабільністю, стратегічний контролінговий антикризовий менеджмент стає критично важливою ланкою для підтримання сталості та розвитку підприємства. Гарантування відповідності стратегічних орієнтирів під час кризи потребує не лише швидкого реагування, але й цілісної стратегії, побудованої на принципах контролінгу (рис.2.1):

*1) Збереження фінансової стійкості***.** Ключовим завданням антикризового управління на базі стратегічного контролінгу є підтримання фінансової стійкості підприємства. Моніторинг фінансових індикаторів і ефективне регулювання ліквідності забезпечують своєчасне реагування на флуктуації економічного середовища. Використання збалансованої системи показників дозволяє відстежувати не тільки фінансові параметри, але й інші критичні складові, такі як клієнтський сегмент, внутрішні процеси та потенціал розвитку.

Рис.2.1 Теоретичний базис стратегічного контролінгового антикризового управління*

**Джерело: розроблено авторами*

2) Адаптація бізнес-процесів. Стратегічний контролінг передбачає модифікацію бізнес-процесів для адекватної реакції на мінливі умови. Систематичний моніторинг та аналітичне дослідження дозволяють виявляти вузькі місця та неоптимальні процедури з метою оперативного реагування на зовнішні та внутрішні зміни та подальшого вдосконалення операційної діяльності.

3) Використання програмного забезпечення для управління. Для реалізації ефективного стратегічного контролінгу в кризових умовах підприємства вдаються до спеціалізованого програмного забезпечення. Зокрема, рішення QPR ScoreCard® від компанії QPR Software Plc дає змогу автоматизувати збалансовану систему показників і забезпечує оперативний та точний аналіз для підготовки стратегічних рішень.

4) Витрати та коригування бюджетів. Антикризове управління на основі стратегічного контролінгу передбачає результативне керування витратами та корекцію бюджетних планів. На початковій стадії кризи під-

приємства можуть спрямовувати певну частку прибутку на функціонування контролінгу, проте ці витрати мають динамічно корегуватися відповідно до змін обставин.

5) Аналіз і виявлення перспектив. Суттєвим компонентом антикризового управління в руслі стратегічного контролінгу є ретельний аналіз ринкової кон'юнктури та виявлення нових можливостей для підприємства. Використання аналітичних інструментів із розрахунками у реальному часі забезпечує оперативне визначення найперспективніших сфер діяльності та формування адекватних стратегічних планів.

Отже, використання стратегічного контролінгу є невід'ємним елементом системи стратегічного управління та сприяє забезпеченню стійкості та адаптивності в умовах мінливого бізнес-середовища. Необхідно враховувати різні аспекти антикризового менеджменту на основі стратегічного контролінгу, серед яких: підтримання фінансової стабільності, модифікація бізнес-процесів, застосування спеціалізованого програмного забезпечення, а також управління витратами з гнучкою корекцією бюджетів. Ключове значення має системний аналіз і моніторинг, що дозволяють своєчасно виявляти відхилення в діяльності підприємства та вживати адекватних коригуючих заходів.

Імплементація збалансованої системи показників та її автоматизація через спеціалізоване програмне забезпечення можуть бути вирішальними інструментами для успішної діяльності в кризовий період. Суттєвими також є гнучке керування витратами та бюджетними ресурсами, а також постійний моніторинг ринкової ситуації для виявлення нових перспектив розвитку. Узагальнюючи, необхідно акцентувати на значенні антикризового управління на засадах стратегічного контролінгу для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності.

Стратегічний контролінг є суттєвим компонентом системи менеджменту, орієнтованим на систематичне відстеження та оцінювання змін у внутрішній та зовнішній середі підприємства. Його головним завданням є створення та підтримання потенціалу для досягнення успіху, проведення антикризової політики та виконання комплексу стратегічних завдань, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства:

1. *Контроль якісних і кількісних параметрів розвитку.* Стратегічний контролінг охоплює спостереження та аналіз різних аспектів функціонування підприємства, включаючи фінансові індикатори, конкурентні

позиції, рівень технологізації тощо. Він сприяє виявленню сильних і слабких сторін організації, а також формуванню орієнтирів для її подальшого розвитку.

2. *Розподіл відповідальності*. Стратегічний контролінг передбачає чітке розмежування функцій та обов'язків щодо реалізації стратегічних завдань серед усіх учасників керівної команди.

3. *Аналіз альтернативних стратегій*. Даний напрямок контролінгу включає вивчення різних шляхів розвитку підприємства та обґрунтування найефективнішої стратегії, що відповідає визначеним цілям та наявним можливостям.

4. *Визначення "критичних" чинників*. Зазначена ланка контролінгу полягає у виявленні ключових чинників, здатних вплинути на результативність імплементації стратегії та досягнення місії підприємства.

5. *Формування критеріальної основи для оцінок*. Стратегічний контролінг передбачає визначення критеріїв для оцінки досягнутих результатів та їх відхилень від стратегічних планів, що забезпечує можливість результативного аналізу та керівництва процесами підприємства.

Метою стратегічного контролінгу є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства через аналіз та оцінку зовнішнього й внутрішнього середовища. Це передбачає вивчення ринкової динаміки, аналіз основних конкурентів, оцінку потенційних загроз і перспектив, а також аналіз наявних внутрішніх ресурсів та компетенцій. Отримана інформація слугує основою для формування стратегічних орієнтирів та завдань, націлених на досягнення сталості розвитку та отримання конкурентних переваг.

Важливою функцією стратегічного контролінгу є формування та здійснення антикризової політики. Це передбачає створення планів і заходів, орієнтованих на запобігання потенційним кризам, а також на ефективне керування ними у разі настання. Антикризова політика охоплює планування управління ризиками, розроблення алгоритмів дій під час кризи, а також забезпечення необхідних резервів для її подолання. Запобігання кризовим явищам та результативне ними керівництво дозволяють підприємству зберегти стабільність, уникнути фінансової та репутаційної шкоди, а також забезпечити умови для подальшого розвитку. Крім того, стратегічний контролінг виконує інші стратегічні завдання, зокрема розроблення та впровадження інноваційних стратегій, підвищення

ефективності виробництва, освоєння нових ринків і аналіз споживчих потреб [216, 248, 256, 266, 282].

Узагальнюючи, стратегічний контролінг: 1) є важливим інструментом менеджменту, орієнтованим на досягнення стійкого розвитку та підтримання конкурентних позицій підприємства; 2) забезпечує адаптацію підприємства до змін макроекономічного середовища, запобігання кризам та реалізацію стратегічних орієнтирів; 3) є вирішальним механізмом для успішного функціонування та розвитку підприємства в умовах постійної невизначеності та динаміки; 4) сприяє пристосуванню підприємства до трансформацій у зовнішньому середовищі та досягненню поставлених цілей, гарантуючи стабільність та сприяючи інноваційній діяльності.

Тактичний контролінг в рамках антикризового управління представляє собою систематизоване спостереження за операційною діяльністю організації та виконання таких завдань:

1 *Установлення необхідної періодичності контролю* задля оперативного виявлення потенційних відхилень, загрозливих тенденцій, проблемних ділянок та вразливих аспектів діяльності. Частина показників потребує безперервного моніторингу та аналізу.

2 *Визначення та реалізація масштабів контролю*. Застосовуються різноманітні системи контролю, зокрема тотальний, вибірковий, локальний та загальний. У контексті антикризового управління критично важливим є обґрунтований вибір найбільш адекватної з них.

3 *Забезпечення глибини контролю* визначається можливістю ідентифікувати слабкі сигнали та розпізнавати процеси, які можуть проявитися лише у короткостроковій перспективі. Це передбачає усвідомлення існування обмежень як щодо глибини спостереження, так і щодо точності інформаційного збору та динаміки індикаторів. Також у процесі оцінювання може виявитися, що відбуваються зміни, що знижують необхідність у детальному контролі.

4 *Регулювання обсягу роботи контролю* істотно обумовлений його організаційною структурою та методичним підходом, застосуванням сучасних технічних засобів для обробки даних, а також масштабом та деталізацією контролю. Крім того, ефективність регулювання залежить від професійного рівня працівників, що здійснюють контрольні функції.

Фундаментальною умовою застосування контролінгу в антикризовому менеджменті є прагнення мінімізувати негативні наслідки кризових

процесів для підприємства. Місце контролінгу в системі антикризового управління підприємством наведено на рис. 2.2.

Рис. 2.2 Контролінг в системі управління підприємством*

Джерело: запропоновано авторами

Контролінг в антикризовій системі управління підприємством виконує ключову функцію у підтримці стійкості та результативності його діяльності в кризові періоди. Криза може бути зумовлена різними факторами: макроекономічними коливаннями, загостренням конкуренції, політичною нестабільністю або форс-мажорними обставинами. У подібних умовах контролінг виступає інструментом для управління ризиками та раціонального використання ресурсів.

2.2 Методи інтеграції контролінгу з системою вартісно – орієнтованого управління підприємством

Сучасні тенденції економіки, глобалізація фінансової сфери, загострення конкуренції та потреба узгодження корпоративних цілей із вдосконаленням управління стали основними чинниками, що обумовлюють переосмислення підходів до менеджменту підприємств. Перехід до сучасної моделі управління вимагає корекції стратегічних та оперативних орієнтирів, а також методів оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Багато прогресивних тенденцій ґрунтуються на концепції вартісно-орієнтованого управління (VBM – Value Based Management). Даний підхід є сукупністю організаційних та управлінських інструментів, націлених на зростання ринкової вартості компанії та заснованих на інформації, отриманій з розрахунку вартісно-орієнтованих показників фінансової звітності. VBM об'єднує чотири ключові складові: *оцінювання, стратегію, фінанси та корпоративне управління.*

1. Блок оцінки передбачає відбір методології та процедур для оцінки вартості підприємства, моніторингу змін у структурі власності та виявлення чинників, що стимулюють створення нової вартості..

2. *Блок "Стратегія"* встановлює зв'язок між вартістю підприємства та його корпоративною та бізнес-стратегіями, що дозволяє сфокусувати ресурси на реалізації стратегічних завдань.

3. *Фінансовий блок* визначає облікову політику та фінансову стратегію організації, спрямовані на генерацію вартості та підтримання фінансової стійкості.

4. *Блок корпоративного управління* орієнтований на координацію дій між власниками та менеджментом, а також на визначення ключових рішень топ-менеджменту, таких як формулювання фінансових цілей, побудова системи мотивації персоналу та комунікації з інвесторами для генерування вартості.

Застосування вартісно-орієнтованого підходу має низку переваг у порівнянні з іншими системами управління підприємством. Зокрема, дана стратегія інтегрує зусилля менеджменту, персоналу та партнерів для досягнення єдиної мети — зростання ринкової вартості компанії. Крім того, вартісно-орієнтоване управління виокремлює ключові драйвери вартості та сприяє формуванню ефективної системи управління.

5. *Застосування ключових показників вартості* передбачає не лише виявлення всіх можливостей для підвищення результативності діяльності підприємства (точок зростання), але й облік усіх витрат і ризиків, пов'язаних із веденням бізнесу.

6. *Управління вартістю компанії* передбачає введення системи матеріального заохочення персоналу, безпосередньо пов'язаної з величиною вартості, створеної кожним працівником. Це охоплює визначення, планування, прогнозування та контроль ключових драйверів вартості за центрами відповідальності [128, 130].

Результативне впровадження концепції VBM можливе лише за наявності контролінгової системи, орієнтованої на інформаційну підтримку управлінських рішень. Зазначена концепція передбачає врахування фінансових та нефінансових факторів у процесі стратегічного вибору для досягнення довгострокового успіху. Насамперед, для успішної реалізації VBM необхідна чітко сформульована стратегія, спрямована на формування сталої конкурентної переваги. Це може стосуватися розробки нових продуктів чи послуг, географічної експансії, оптимізації виробничих операцій тощо. Стратегія повинна бути узгоджена з місією, баченням та цінностями компанії, а також враховувати ринкові потреби та очікування акціонерів.

Другим ключовим аспектом є імплементація системи оцінки ефективності, що дозволяє вимірювати прогрес у створенні вартості. Сюди входить використання ключових показників діяльності (KPI), таких як прибутковість, рентабельність активів, оборотність капіталу та інші. Ці показники мають вимірюватися систематично та регулярно оновлюватися для відображення поточної ситуації та результатів.

Третім критичним кроком є впровадження системи мотивації та винагород, що забезпечує узгодженість інтересів менеджменту та власників. Це може включати використання опціонів на акції, бонусів за досягнення цільових показників та інших форм стимулювання, спрямованих на підвищення результативності персоналу.

Крім того, успішна реалізація VBM вимагає від компанії високого рівня прозорості та комунікації з акціонерами та іншими стейкхолдерами. Це передбачає регулярну фінансову звітність, проведення інвестпрезентацій та відкритий діалог щодо стратегічних планів і перспектив розвитку.

Нарешті, важливою умовою є постійний аналіз та корекція стратегічних підходів на основі змін у економічному середовищі, технологічних інновацій та споживчих уподобань. Компанії, здатні до швидкої адаптації, частіше досягають успіху та мають перевагу перед конкурентами.

Таким чином, результативна реалізація концепції вартісно-орієнтованого управління вимагає інтеграції стратегічного планування, системи вимірювання ефективності, мотиваційних механізмів та ефективної комунікації з інвесторами. Це дозволяє компаніям досягати стійкого успіху та максимізувати вартість для всіх зацікавлених сторін.

Контролінг, орієнтований на вартість, є фундаментальною складовою менеджменту компанії, спрямованою на забезпечення довгостроко-

вого успіху та максимізацію акціонерної вартості. Його імплементація сприяє підвищенню конкурентоспроможності та розвитку адаптивності організації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Контролінг, орієнтований на вартість, як обов'язковий компонент системи контролінгу, можна визначити як комплекс, що забезпечує прийняття керівних рішень з метою максимізації вартості. Дана система формує набір інструментів, процедур, орієнтирів і оцінних індикаторів, націлених на результативну імплементацію та функціонування вартісно-орієнтованого управління в організації [276, 284, 285, 286, 316].

Головним завданням вартісно-орієнтованого контролінгу є забезпечення компанії інструментарієм та механізмами, що дозволяють не тільки відстежувати фінансові індикатори, а й цілеспрямовано керувати процесом генерації вартості для власників та інших стейкхолдерів. Процедура імплементації цього типу контролінгу може бути структурована на кілька послідовних етапів, кожен з яких характеризується специфічними цілями та методами впровадження (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура процесу впровадження вартісно–орієнтованого контролінгу*

Етап	Характеристика заходів у межах етапу
Етап 1. **Аналіз поточного стану**	Включає оцінку поточних систем управління та контролю в компанії (EVA, CVA, DCF). Це може бути огляд існуючих фінансових процесів, виявлення недоліків у системі вимірювання продуктивності та інші аспекти, що впливають на створення вартості для компанії та її акціонерів.
Етап 2. **Визначення стратегічних цілей**	Вирішується, які конкретні цілі повинні бути досягнуті за допомогою впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу. Ці цілі повинні бути спрямовані на максимізацію вартості для акціонерів і підвищення ефективності компанії в цілому, вивчення менеджменту, основ управління (VBM) і підходів контролінгу
Етап 3. **Розробка ключових показників продуктивності (KPI)**	Визначаються та розробляються ключові показники, які відображають успішність в досягненні стратегічних цілей. Це можуть бути фінансові (наприклад, прибуток, рентабель-

	ність) й не фінансові показники (наприклад, рівень задоволеності клієнтів, ефективність процесів, тощо)
Етап 4 **Впровадження системи вимірювання продуктивності**:	Реалізується впровадження системи збору, аналізу та звітності щодо ключових показників продуктивності. Це може включати впровадження спеціалізованих програмних засобів, автоматизацію процесів та розробку звітів для внутрішнього та зовнішнього використання.

Продовження таблиці 2.3

Етап 5 **Навчання та розвиток персоналу**	Передбачає навчання персоналу компанії щодо використання нової системи контролінгу, включаючи розуміння ключових показників продуктивності та їх вплив на стратегічні цілі компанії. Навчання може відбуватися шляхом тренінгів, вебінарів або інших форматів.
Етап 6 **Моніторинг та оновлення**	Здійснюється постійний моніторинг результатів, а також внесення коригувань в систему на основі змін у бізнес-середовищі або в стратегічних цілях компанії.

**Джерело: запропоновано авторами.*

Серцевим елементом стратегії вартісно-орієнтованого управління (VBM) для виробничого підприємства, наприклад, у харчовій галузі є визначення ключового фінансового індикатора, що є вирішальним для ефективного менеджменту, а також розробка чіткої методології його розрахунку. Це передбачає вибір показника, який максимально адекватно відображатиме процес створення вартості для компанії та її власників. Даний ключовий індикатор може змінюватися в залежності від особливостей бізнесу та стратегічних орієнтирів, проте його відбір та визначення повинні мати чітке обґрунтування та бути націленими на досягнення поставлених цілей.

Після вибору ключового фінансового індикатора потрібно розробити методологію його розрахунку, що забезпечить більш високу точність і прозорість. Це може передбачати затвердження стандартів та процедур

для збору й аналізу необхідної інформації, створення моделей оцінки та прогнозування, а також упровадження системи контролю якості даних.

Отже, центральним елементом концепції VBM для конкретної компанії є виявлення та формулювання фінансового показника, що має найвищу значимість для ефективного менеджменту, а також розроблення чіткої й прозорої методології його обчислення. Слід зазначити, що даний елемент формується індивідуальними потребами та можливостями самої організації. Наприклад, це може бути введення системи мотивації працівників, орієнтованої на зростання вартості для власників, або розробка унікальних стратегій розвитку для досягнення конкурентних переваг. Даний компонент також може охоплювати аналіз ключових фінансових та нефінансових індикаторів, що демонструють результативність управління процесом створення вартості. Він визначає, які саме показники є найбільш критичними для компанії та як їх слід вимірювати і аналізувати для досягнення стратегічних орієнтирів. Важливо також брати до уваги специфіку галузі та конкурентне середовище, оскільки це може впливати на вибір та імплементацію ключового елементу стратегії VBM. Тому його адаптація до конкретних умов і потреб компанії є вирішальним етапом для успішного впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління.

Найчастіше використовуваними індикаторами вартісно-орієнтованої оцінки ефективності є економічна додана вартість (EVA – Economic Value Added), додана акціонерна вартість (SVA – Shareholder Value Added), додана вартість грошового потоку (CVA – Cash Value Added) та ринкова додана вартість (MVA – Market Value Added).

З фінансової точки зору показник EVA є мірою ефективності керівних рішень. Додатне значення та його зростання свідчать про успішну діяльність та поступальний розвиток підприємства. Негативне значення та спадний тренд EVA вказують на низьку результативність менеджменту щодо забезпечення розвитку компанії.

Сучасні підходи до управління вартістю підприємства часто включають модель CVA (Cash Value Added), що ґрунтується на концепції залишкового доходу. Даний показник (RCF – Residual Cash Flow), за думкою низки дослідників [284, 285, 286, 287], є фундаментальним критерієм оцінки генерації вартості підприємством. Він оперує грошовими потоками та враховує витрати на залучення та обслуговування капіталу з усіх джерел.

Ринкова додана вартість (MVA – Market Value Added) розраховується як сучасна вартість усіх очікуваних значень EVA у майбутніх періодах. Цей показник застосовується для оцінювання загальної вартості підприємства та враховує його ринкову капіталізацію та ринкову ціну боргових зобов'язань.

Таким чином, імплементація вартісно-орієнтованого управління зумовлює трансформацію системи економіко-фінансових індикаторів підприємства та коригує орієнтири контролінгової діяльності. Такі зміни орієнтовані на стратегічні аспекти зростання вартості підприємства та виконують функцію сигнальних показників для запобігання кризам і оперативного реагування на них [131].

У сучасному бізнес-середовищі спостерігається тенденція, коли інформаційні запити користувачів перевищують за складністю ретроспективні дані, що містяться у фінансовій звітності. Збільшується зацікавленість стейкхолдерів у визначенні реальної перспективної вартості бізнесу, а не лише в аналізі традиційних показників прибутку. У зв’язку з цим набуває значення акцент на вартісно-орієнтованому управлінні та розгляд індикаторів, що лежать в основі справжнього зростання вартості для власників.

Контролінг є важливим чинником генерування економічних вигод, а отже, і вартості суб’єкта господарювання. Методологічні рамки сучасного бухгалтерського обліку не завжди здатні адекватно відобразити контролінг у системі обліку та звітності, а також його роль у створенні вартості підприємства. Це обумовлює актуальність проблеми формування обліково-аналітичного забезпечення процесів створення та використання інноваційних ресурсів на підприємстві в межах вартісно-орієнтованого управління.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити низку інших проблем, пов’язаних із встановленням взаємозв’язку між контролінгом та доданою вартістю в контексті обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства, які залишаються невирішеними. Це, перш за все, обумовлено тим, що розвиток методології бухгалтерського обліку не орієнтований на відображення зростання реальної вартості підприємства. У цих умовах теоретичне уточнення ролі контролінгу в системі вартісно-орієнтованого управління та пропозиції щодо вдосконалення його оцінки через індикатор економічної доданої вартості сприятимуть підвищенню ефективності управління підприємствами на сучасному етапі економічно-

го розвитку.

Для характеристики сучасного менеджменту підприємством необхідно враховувати актуальні особливості його функціонування. Це означає, що контролінговий менеджмент, орієнтований на конкурентоспроможність, має бути готовим до подолання кризових ситуацій, стимулювати інновації та бути зосередженим на створенні вартості. Інакше кажучи, система контролінгу повинна включати засоби підтримки менеджменту з акцентом на реагування на кризу, сприяння інноваційній діяльності та генерацію вартості. Не менш важливою є проблема контролю поведінки в даному контексті. Її завдання — консолідація зусиль колективу підприємства для вирішення завдань, пов'язаних з подоланням кризи, інноваційним розвитком та створенням вартості. Працівникам необхідно усвідомити потребу у перебудові внутрішніх взаємодій між різними виконавцями та можливості виконання виробничих завдань у рамках контролінгової системи.

Як зазначає Макаренко Т.Ю., процес прийняття рішень у сучасних умовах ускладнюється через: 1) невизначеність зовнішнього середовища та наявність множини сценаріїв дій; 2) розбіжні та нестабільні інтереси менеджерів порівняно з інтересами власників. Тому контролінгова система має забезпечувати інформацією, що мотивує менеджерів приймати рішення, узгоджені з цілями та стратегічними орієнтирами компанії [134]. У таких умовах контролінг виконує дві ключові функції: 1) інформаційну (decision-facilitating role); 2) мотиваційну (decision-influencing role). Враховуючи це, контролінг може впливати на управлінські рішення двома шляхами: 1) безпосередньо, зменшуючи невизначеність та надаючи менеджерам релевантні дані; 2) опосередковано, формуючи поведінку менеджерів. Відповідно до цих ролей розрізняють дві функції контролінгу: 1) підтримку прийняття рішень; 2) контроль поведінки [134].

Ухвалення управлінських рішень в умовах нестандартних, непередбачених та надзвичайних обставин вимагає від менеджерів реагування на комплекс взаємопов'язаних проблем. Невизначеність і непередбачуваність ситуації зумовлюють потребу у вирішенні динамічних завдань, що часто призводить до суттєвих помилок у процесі прийняття рішень. Важливою функцією контролінгу є формування сценаріїв для потенційних майбутніх дій, беручи до уваги високу ймовірність виникнення непередбачених подій. Таким чином, завдання контролінгу полягає в підготовці сценарних моделей можливих дій [134]. Як результат, ключовими

питаннями дослідження в галузі контролінгу прийняття рішень є обсяг, вид та достовірність інформації, яка надається менеджерам і персоналу для вибору оптимального варіанту дій [134]. Особливої гостроти ці питання набувають в умовах кризи, що характеризується посиленою потребою в оперативній та релевантній інформації для її розподілу та координації діяльності структурних підрозділів організації [134].

Відповідно, у рамках дослідження контролінгу прийняття рішень виокремлюються такі аспекти, як обсяг, різновиди та достовірність інформації, що надається менеджменту для формування оптимальних стратегій. Це набуває особливої значимості в кризових умовах, коли виникає потреба в оперативних та релевантних даних для координації дій та цілеспрямованого реагування на зміни у структурі організації. Умови різкої нестабільності та трансформації визначають пріоритетне завдання — забезпечення вітчизняних компаній можливістю швидкого реагування та прийняття ефективних керівних рішень.

Інформаційна функція контролінгу охоплює як ретроспективну оцінку результатів, так і перспективне планування діяльності компанії. Однак слід відзначити, що оцінювання результативності в цьому контексті відрізняється від оцінки в рамках контролінгу поведінки [133]. Інформаційна роль контролінгу є важливою для прийняття індивідуальних рішень, тоді як мотиваційна роль набуває значення у взаємодії двох і більше осіб. Це випливає з того, що основною метою поведінкового контролінгу є узгодження інтересів усіх стейкхолдерів компанії, включаючи менеджерів, яким делеговано повноваження щодо прийняття рішень, що впливають на загальну результативність організації [133].

Мотиваційна функція контролінгу здійснюється шляхом спостереження, оцінювання та аналізу ефективності діяльності менеджера, і, відповідно, визначення розміру його винагороди [133,с.105;288,с.17]. Необхідною умовою для цього є обізнаність особи, чия поведінка підлягає контролю та оцінці, щодо подальшого використання цієї інформації. Наприклад, для прийняття економічно обґрунтованих рішень менеджер повинен заздалегідь знати, що відхилення фактичних витрат від планових буде враховано після ухвалення рішення та вплине на розмір його премії за звітний період [133,с.105;289]. Отже, у межах контролінгу поведінки інформація застосовується для: 1) оцінки дій після прийняття рішення; 2) аналізу результативності та формування звітності; 3) підтримки інфор-

маційної функції, спрямованої на фокусування уваги менеджерів на актуальних проблемах [133,с.105].

Головною метою зазначеної інформації є зменшення та вирішення проблем контролю, що виникають в організації через можливу різницю між прагненням власників до максимізації вартості компанії та бажанням менеджерів максимізувати власну корисність [133,с.105;290]. В умовах, коли агенти (менеджери) стикаються з перешкодами та несприятливими обставинами, що утруднюють досягнення поставлених цілей, може виникати демотивація. Невдача у виконанні завдань часто призводить до втрати ентузіазму та віри в успіх, що негативно позначається на продуктивності та результативності діяльності виконавців. У таких ситуаціях агенти можуть бути схильними до ризикованих дій, навіть якщо ці рішення є неефективними або шкідливими для їхніх довгострокових інтересів. Це може бути зумовлено відчуттям тиску та потребою досягти цілей будь-якою ціною, навіть через підвищення ризиків.

Опортуністична поведінка, спрямована на максимізацію особистої вигоди за рахунок інших, може бути наслідком зазначених умов. Менеджери можуть ухвалювати рішення, орієнтовані на власну користь або сприйняття ризику, нехтуючи потенційними наслідками для організації та зовнішніх контрагентів. Це здатне провокувати конфлікти та негативно впливати на загальну ефективність діяльності компанії. У таких випадках критично важливим є наявність у компанії результативної системи контролю та менеджменту, здатної своєчасно виявляти та обмежувати ризики опортуністичної поведінки. Ця система має стимулювати дотримання етичних і професійних норм серед персоналу та забезпечувати нагляд за їхніми діями. Також істотним є те, щоб керівництво компанії демонструвало відкритість, відповідальність та прозорість для мінімізації можливостей виникнення ситуацій, що сприяють опортуністичній поведінці.

Слід зазначити, що результативне керівництво агентами (менеджерами) потребує не тільки управлінської компетентності та стратегічного бачення, але й сформованого етичного світосприйняття та здатності оперативно реагувати на потенційні загрози та виклики, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Наукові роботи з вартісно-орієнтованого управління значну увагу зосереджують на проблемі опортуністичної поведінки менеджерів. Така поведінка проявляється, коли керівники використовують свої повноваження та вплив для максимізації особистої вигоди, часто всупереч інтересам

компанії чи інших стейкхолдерів. Це може включати приховані махінації, конфлікти інтересів, використання внутрішньої інформації для особистого збагачення, а також ухилення від відповідальності та брак прозорості в діяльності. Подібні дії можуть підривати довіру до менеджменту, знижувати ефективність команди та загальну результативність організації. Вони також здатні спровокувати внутрішні конфлікти та порушення етичних стандартів. Для протидії опортуністичній поведінці компанії можуть впроваджувати різноманітні механізми, наприклад, посилення контролю, прийняття етичних кодексів, навчання персоналу та формування корпоративної культури, а також розробку мотиваційних систем, що заохочують до відповідальної та професійної роботи. Крім того, важливим є підтримання відкритості та прозорості в управлінських процесах, що дозволяє своєчасно виявляти та реагувати на потенційні прояви опортунізму.

Отже, усвідомлення компанією потенційних джерел та наслідків опортуністичної поведінки, а також впровадження адекватних заходів для її попередження є критичними кроками на шляху до ефективного та відповідального управління.

Для опису взаємодії між різними учасниками компанії в сучасних умовах автори Терещенко О.О. та Макаренко Т.Ю. використовують новітній напрям фінансової науки — «поведінкові фінанси» (behavioral finance). У своїх працях вони детально розглядають теоретичні та прикладні аспекти розвитку цього напряму, обґрунтовують шляхи практичного впровадження його принципів на підприємствах саме за допомогою інструментів поведінкового контролінгу [17,133,134,141].

Поведінкові фінанси — це галузь фінансової науки, яка вивчає вплив психологічних та поведінкових чинників на прийняття фінансових рішень та ринкову динаміку. У класичній фінансовій теорії передбачається, що ринки функціонують раціонально, а їх учасники керуються об’єктивними даними та логікою. Проте поведінкові фінанси визнають, що люди мають обмежену раціональність і схильні до впливу емоцій та психологічних упереджень у процесі фінансового вибору.

Дослідження в цій галузі охоплюють аналіз поведінки інвесторів, механізми ціноутворення на ринках, аномалії, що не знаходять пояснення в рамках класичної фінансової теорії, а також розробку стратегій управління ризиками та інвестиційних підходів, заснованих на психологічних та поведінкових закономірностях. Серед основних концепцій поведінкових фінансів можна виділити наступні (рис. 2.3).

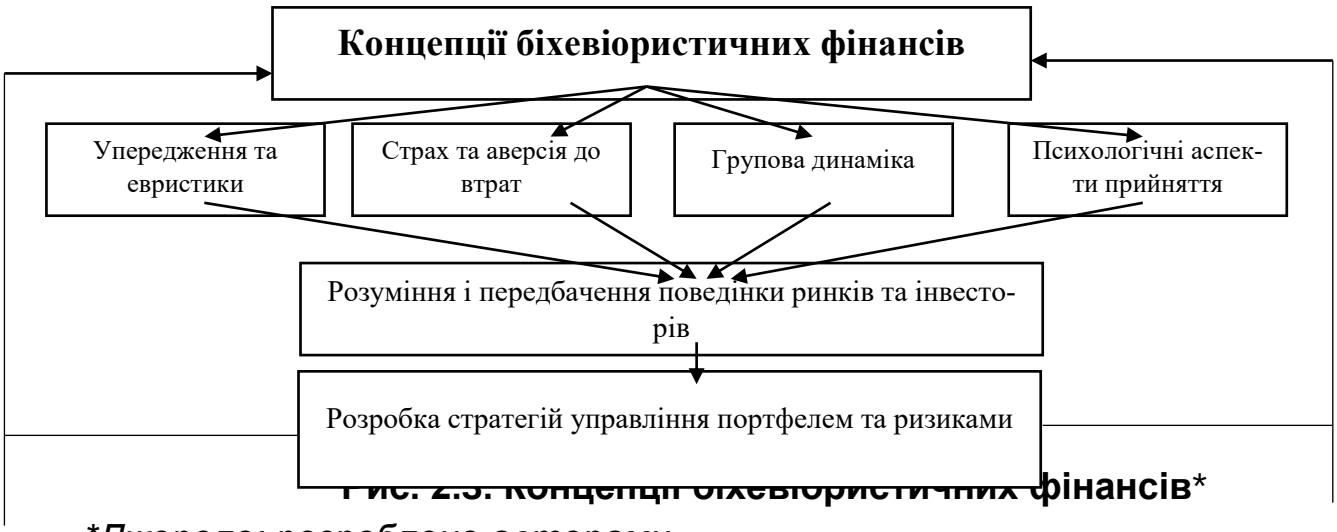


Рис. 2.3. Концепції біхевіористичних фінансів*

**Джерело: розроблено авторами.*

Упередження та евристики: люди часто застосовують спрощені ментальні моделі та евристики для швидкого прийняття рішень, що часто носить емоційний характер і може призводити до систематичних відхилень. Страх і небажання втрат пов'язані з тим, що переважно індивіди більше побоюються втратити, ніж прагнуть отримати еквівалентну вигоду, що суттєво впливає на їхній фінансовий вибір і інвестиційну політику. Дії та рішення людини можуть значною мірою визначатися груповою динамікою, наприклад «стадним інстинктом», коли учасники ринку масово наслідують певним шаблонам або трендам. Психологічні аспекти ухвалення рішень сприяють розумінню того, як такі чинники, як самодисципліна, упередження та переконання у власній компетентності, формують фінансову поведінку. Поведінкові фінанси мають важливе значення для аналізу та прогнозування ринкової та інвестиційної динаміки, а також для створення стратегій управління портфелем та ризиками, що інтегрують психологічні особливості.

Вагомий внесок у розвиток цього інноваційного напрямку серед науковців здійснив Терещенко О.О. у своїх працях. Він вважає можливим застосування такого підходу й до аналізу фінансових взаємин на рівні окремого підприємства. На його думку, «…оскільки вартість активів на ринку здебільшого є результатом фінансово-господарської діяльності окремих компаній, то характерні для поведінки учасників ринку капіталів закономірності в значній мірі можна використати й для вивчення фінансових відносин на рівні підприємств. Зокрема, йдеться про такі закономірності, як: 1) надмірна самовпевненість та ілюзія контролю над ситуацією; 2) переоцінка власного впливу на майбутні події; 3) евристичні поми-

лки та небажання їх визнавати; 4) стадний ефект (уникнення відповідальності та самостійних рішень); 5) когнітивний дисонанс (ігнорування важливої інформації через зацікавленість у підтвердженні наявних прогнозів); 6) недооцінка можливостей конкурентів» [141].

Далі автор підкреслює, що: «…особливе місце в сучасному арсеналі корпоративного управління посідає інструментарій прогнозування поведінки та керування нею, що забезпечується контролінгом поведінки. Останній спрямований на аналіз, прогнозування та контроль поведінки учасників фінансових відносин, а також на впровадження методичних інструментів, що спонукають агентів діяти та ухвалювати рішення відповідно до встановлених цільових орієнтирів підприємства. Служби контролінгу досліджують процеси ухвалення фінансових рішень для прогнозування поведінки менеджменту, персоналу, інвесторів та інших стейкхолдерів, враховуючи певні психологічні та ментальні особливості індивідів, які визначають рівень довіри чи скептицизму, песимізму чи оптимізму, схильності до ризику» [141].

Поведінковий контролінг є необхідним для узгодження дій учасників фінансових відносин та запобігання опортуністичній поведінці осіб, уповноважених на ухвалення рішень. Така поведінка окремих агентів орієнтована на максимізацію особистої користі в шкоду іншим і пояснюється, передусім, асиметрією інформації та конфліктом інтересів, що виникає через розбіжність переваг індивідів [134].

Основним теоретичним елементом поведінкових фінансів та контролінгу поведінки є теорія «принципал–агент». Її основне завдання полягає у встановленні балансу інтересів між особами чи групами (принципалами) та тими, хто діє від їх імені (агентами). Принципал делегує агентові виконання певних функцій, а його ключовим інтересом є належне виконання агентом взятих на себе зобов’язань.

У відносинах між власником та менеджером, особливо щодо досягнення мети максимізації вартості підприємства, часто виникають протиріччя інтересів. Вони можуть бути зумовлені різницею у часових перевагах та ставленні до ризику. Наприклад, менеджер може бути орієнтований на короткострокові результати через обмежений період роботи в компанії або планування зміни роботи. Це може спонукати його до прийняття рішень, які забезпечують миттєві результати, але шкодять довгостроковій вартості компанії.

Важливою проблемою у керівництві вартістю компанії є необхід-

ність запобігання короткостроковим рішенням, здатним підірвати майбутній потенціал фірми. Для вирішення цього завдання потрібно створювати результативні системи контролю та стимулювання, що забезпечують узгодженість цілей менеджерів із довгостроковими інтересами компанії та сприяють ухваленню ними стратегічно орієнтованих рішень.

Крім того, більшість менеджерів стикаються з підвищеним рівнем ризику, оскільки вони інвестують значні трудові та час ресурси у компанію, а також часто розміщують у ній значну частину своїх фінансових активів (пенсійні накопичення, кошти підприємства). На відміну від них, акціонери можуть диверсифікувати свої портфелі, тим самим знижуючи несистематичний ризик, пов'язаний з конкретною компанією. Це припускає, що менеджери можуть бути більш обережними до ризиків, ніж власники, і уникати підприємницьких рішень, навіть якщо вони обіцяють збільшення вартості компанії. Така поведінка може пояснюватися прагненням менеджерів захистити власні інтереси та уникнути втрати ключових джерел доходу та інвестицій. Таким чином, наведені міркування підкреслюють необхідність врахування рівня ризику та мотиваційних факторів менеджерів при оцінці їхньої участі в управлінні підприємством і ухваленні стратегічних рішень [163].

Макаренко Т.Ю. внесла істотний внесок у розробку проблем поведінкового контролінгу та визначила такі підсистеми управління даним процесом:

1. Підсистема управління персоналом, що охоплює комплекс заходів та інструментів контролінгу для узгодження інтересів та стимулювання працівників до досягнення встановлених цілей та зростання вартості. Контролінг поведінки є домінуючим інструментом для координації дій і рішень у межах даної підсистеми, а також для впровадження вартісно-орієнтованого управління. Створення результативної системи мотивації виступає ключовим чинником для успішної реалізації вартісно-орієнтованого управління;

2. Підсистема інформаційного забезпечення, що забезпечує своєчасне надання релевантних та актуальних даних для зовнішньої (Investor-Relations) та внутрішньої комунікації, постачаючи необхідною інформацією кожну з підсистем управління. У межах цієї підсистеми домінує інформаційна функція контролінгу, яка полягає у зменшенні невизначеності та ризиків до прийняття рішень (завдання внутрішньої комунікації). Для організації зовнішньої комунікації до публічних звітів доцільно включати інфо-

рмацію про генерацію доданої вартості компанією, зокрема, розкриваючи значення обраних вартісно-орієнтованих індикаторів. Ця підсистема має відповідати сучасним стандартам розвитку, а надавана інформація повинна дозволяти як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам оцінити, наскільки ефективно підприємство працює на досягнення основної мети свого існування – зростання вартості для акціонерів [133, 134].

Контролінг забезпечує визначення завдань для кожного учасника («актора») та кожного підрозділу. Він здійснює вимірювання результатів та організовує їх систематичне порівняння з поставленими цілями. Таким чином, він виступає важливим механізмом нагляду за діями виконавців, що дозволяє узгодити окремі поведінкові моделі з установленими глобальними стратегічними орієнтирами. Отже, коли підприємство потребує зміни своїх стратегічних напрямів, тобто перегляду способів функціонування, модифікації організаційної структури або спроби нового керівництва, воно може вдатися до застосування системи контролінгу як інструменту для суттєвого впливу на поведінку всіх учасників у коротко- та довгостроковій перспективі.

Подібна всеосяжна, зрозуміла та достовірна інформація повинна бути доступною як зовнішнім, так і внутрішнім агентам, об’єднувати колектив та мотивувати його до виконання поставлених завдань, оскільки кожен учасник має чітке уявлення про колективні та особисті результати, а також можливості їх покращення з метою підвищення продуктивності та отримання відповідної винагороди. Це сприятиме також оптимізації процесів формування та реалізації економічного потенціалу підприємства [133, 134].

В умовах сучасного бізнесу, що характеризується високою конкуренцією та стрімкими технологічними змінами, ефективний менеджмент є визначальним фактором успіху. Серед інноваційних стратегій, що набувають поширення, виділяється вартісно-орієнтоване управління на основі контролінгу. Нижче розглядаються ключові аспекти цього підходу та визначаються стратегії, спроможні забезпечити успіх підприємств у нинішньому бізнес-середовищі.

Вартісно-орієнтоване управління на основі контролінгу — це концепція менеджменту, що зосереджена на максимізації вартості компанії для її власників. Суть підходу полягає в тому, щоб усі керівні рішення та стратегічні ініціативи були підпорядковані досягненню цієї мети, що забезпечує сталий розвиток та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку (рис. 2.4).

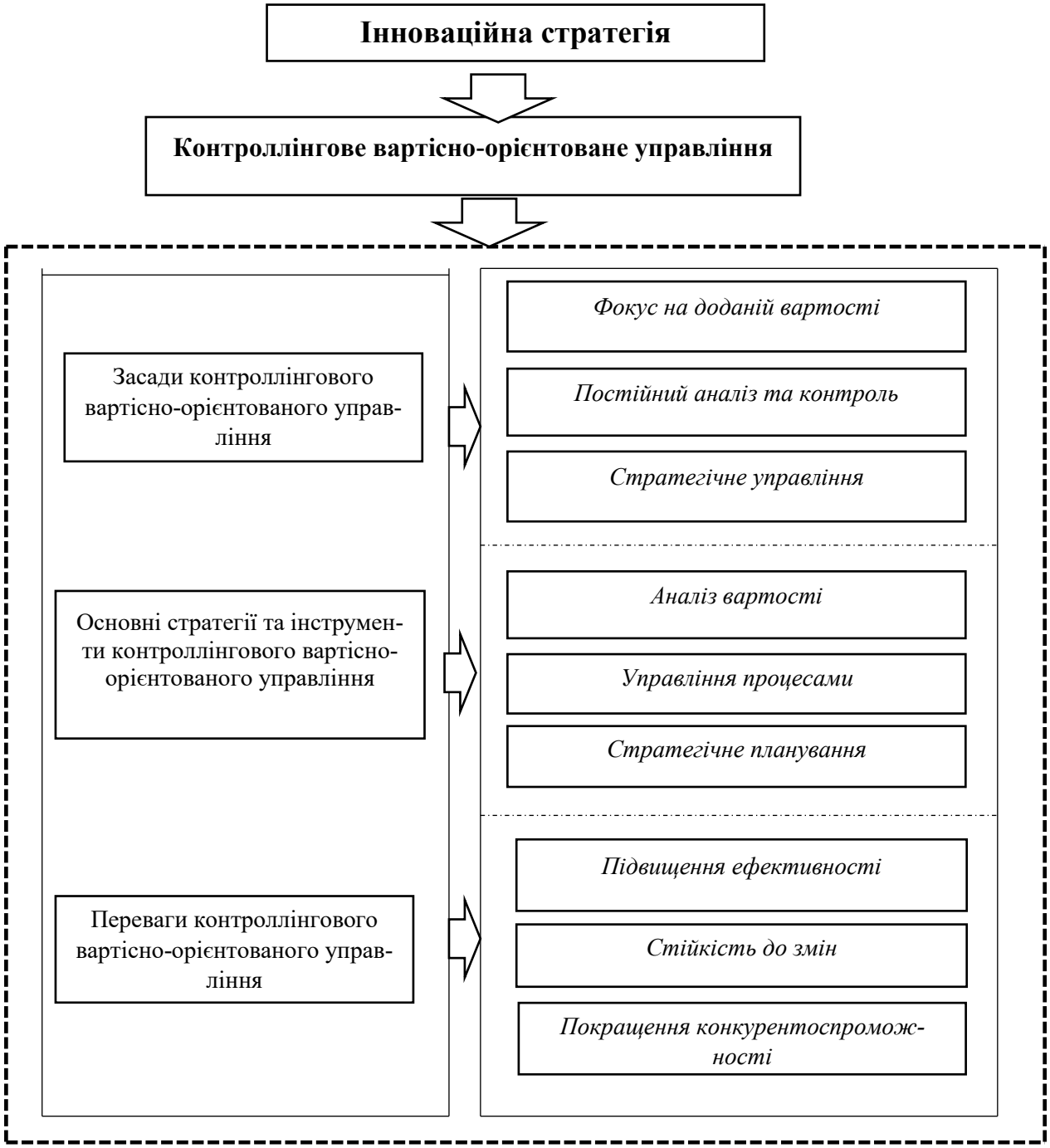


Рис. 2.4 Контролінгове вартісно-орієнтоване управління*

**Джерело: сформовано авторами.*

Контролінгове вартісно-орієнтоване управління інтегрує різноманітні чинники, що впливають на вартість компанії: фінансові результати, конкурентні позиції, інноваційну активність, якість товарів і послуг, управління ризиками та ефективність операційних процесів. Водночас воно активно залучає інструменти контролю, аналізу та звітності для постійного відстеження та оцінки результатів діяльності компанії щодо досягнення ключової мети — максимізації вартості. Даний підхід передба-

чає не просто фокус на поточних фінансових індикаторах, але й облік стратегічних аспектів менеджменту, таких як розробка інноваційних продуктів, освоєння нових ринків, оптимізація виробництва та мінімізація ризиків. Він мотивує підприємство до постійного пошуку можливостей для зростання вартості шляхом інновацій та раціонального використання ресурсів.

Контролінгове вартісно-орієнтоване управління базується на кількох ключових засадах, спрямованих на оптимізацію вартості та зміцнення конкурентних позицій підприємства:

- *Фокус на додану вартість*. Підприємство зосереджується на генерації та максимізації доданої вартості для споживачів, що сприяє посиленню їхньої лояльності.
- *Постійний аналіз і контроль*. Систематичний аналіз усіх аспектів діяльності для постійного вдосконалення процесів та використання ресурсів.
- *Стратегічне управління.* Інтеграція зі стратегічним менеджментом для реалізації довгострокових цілей та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Основні стратегії та інструменти контролінгового вартісно-орієнтованого управління включають:

1) *Аналіз вартості*. Детальний аналіз та оцінка витрат на виробництво та обслуговування з метою оптимізації ефективності та вартості.

2) *Управління процесами*. Оптимізація усіх бізнес-процесів для підвищення ефективності та скорочення витрат.

3) *Стратегічне планування*. Розроблення стратегічних планів, заснованих на вартісних принципах, для досягнення довгострокових цілей.

Переваги контролінгового вартісно-орієнтованого управління:

1) *Підвищення ефективності*. Шляхом системного аналізу вартості та контролю над процесами підприємство забезпечує оптимальне використання ресурсів і підвищення ефективності в усіх сферах діяльності.

2) *Стійкість до змін*. Стратегічне планування та постійний моніторинг дозволяють підприємству підвищити стійкість до непередбачених змін у зовнішньому середовищі.

3) *Підвищення конкурентоспроможності*. Скорочення витрат та

покращення якості продукції сприяють посиленню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Контролінгове вартісно-орієнтоване управління є ключовою стратегією для підприємств, спрямованою на виживання та розвиток у сучасному бізнес-середовищі. Даний підхід сприяє не лише оптимізації собівартості, але й системному вдосконаленню всіх бізнес-процесів. Імплементація контролінгового вартісно-орієнтованого управління вимагає стратегічного бачення та адаптивності до постійних змін, що може забезпечити суттєве підвищення результативності та конкурентоспроможності підприємства.

2.3 Контролінг як метод забезпечення системного підходу до інноваційних перетворень на підприємстві в умовах цифрової трансформації

Впродовж останнього десятиліття провідні західні держави активно застосовують інноваційні кластери та засновану на них регіональну політику як високоефективні інструменти стимулювання економічного зростання та територіального розвитку. Ініціативи щодо формування кластерних структур, які сприяють різноманітним формам партнерства між компаніями, галузевими асоціаціями, державними установами та навчально-науковими закладами, такими як університети та дослідницькі центри, виявилися ключовими каталізаторами економічного зростання та зростання зайнятості в багатьох регіонах світу. Для України важливою перспективою є використання накопиченого досвіду розвинених країн у сфері регіональної кластерної політики під час розроблення та реалізації національної інноваційної стратегії. Це особливо актуально у контексті стратегічного курсу на євроінтеграцію та адаптацію до європейських стандартів розвитку.

Аналізуючи практику західних держав, слід зазначити, що результативна кластерна політика ґрунтується на стимулюванні взаємодії між різними галузями та секторами економіки, формуванні сприятливих умов для інноваційних ініціатив та їх трансформації в конкурентні продукти та послуги. Крім того, вона передбачає активну підтримку соціального партнерства, залучення до співпраці різноманітних стейкхолдерів — від приватного сектора до громадських об’єднань. Україна може використати цей досвід, формуючи сприятливу інноваційну екосистему на регіональ-

ному рівні. Це охоплює розвиток спеціалізованих інноваційних центрів і технопарків, створення мережі науково-дослідних установ та навчальних закладів, що сприяють кооперації та обміну знаннями і технологіями. Також важливо активно впроваджувати механізми підтримки інноваційних стартапів, малих і середніх підприємств, які створюють значний потенціал для виникнення нових галузей та формування робочих місць [152].

Контролінг як інструмент забезпечення системного підходу до інноваційних змін на підприємстві в умовах цифрової трансформації виконує ключову роль у здійсненні стратегічних перетворень та керівництві цифровими процесами. *У контексті цифрової трансформації під контролінгом розуміється комплекс управлінських методів і механізмів, орієнтованих на аналіз, планування, моніторинг та оптимізацію процесів цифрових змін у підприємстві.*

Системний підхід до інноваційних перетворень передбачає облік усіх аспектів діяльності підприємства, від стратегічного планування до імплементації конкретних технологічних рішень. У цьому випадку контролінг забезпечує цілісне керівництво інноваційними змінами, охоплюючи управлінську діяльність на всіх її рівнях. Основними *функціями контролінгу у контексті цифрової трансформації* є:

1. *Аналіз ситуації:* контролінг здійснює аналіз поточного стану та потреб підприємства в цифрових технологіях та інноваціях.
2. *Планування:* розроблення стратегій інноваційного розвитку та визначення необхідних ресурсів для цифрової трансформації.
3. *Контроль:* моніторинг виконання планів та імплементації цифрових ініціатив, виявлення та усунення проблем.
4. *Оптимізація:* пошук шляхів підвищення ефективності цифрових процесів та інноваційних рішень на підприємстві.

Контролінг забезпечує узгодження дій різних структурних ланок та стейкхолдерів у процесі цифрової трансформації, сприяючи імплементації нових технологій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного цифрового середовища.

У сучасних економічних умовах виробничі підприємства функціонують в умовах інтенсивної конкуренції, що вимагає від них глибинних змін у всіх сферах діяльності та здатності формувати стійкі конкурентні переваги. Важливим фактором, здатним забезпечити високу конкурентоспроможність, підвищення ефективності виробництва та якості продукції, є інноваційна активність підприємств [148,149]. Успішність інноваційної ді-

яльності залежить від функціонування механізму управління інноваційними процесами на підприємстві, який, на думку дослідників, має включати систему контролінгу [10,11,12,21, 29, 39,41,112,147, 168, 188, 191,215,249]. Ця система передбачає формування необхідного теоретико-методичного забезпечення менеджменту інноваційним розвитком виробничого підприємства на принципах контролінгу, проведення моніторингу стану інноваційного розвитку промислових підприємств, прогнозування результатів їх інноваційного розвитку з використанням інструментів економіко-математичного моделювання, а також створення інформаційної бази контролінгу, яка є основою для ухвалення управлінських рішень [291].

Як справедливо відмічає А.П. Гречан, інноваційна діяльність на промисловому підприємстві, через свої принципові особливості, потребує певної відокремленості від основної виробничо-господарської діяльності, але водночас має сприяти розвиткові підприємства в цілому [144, с. 222]. Ключовою ланкою для вирішення цих завдань є інноваційна інфраструктура та інформаційна система підприємства, яка забезпечує усі підрозділи та менеджмент необхідною інформацією. Узагальнюючи, зазначимо, що інформаційна система розглядається як система управління інноваційним проектом, тісно пов’язана з системами зберігання та поширення інформації, а також системою, що може забезпечити її обмін [145, с. 88].

У праці О. Ю. Вінничука підкреслюється, що інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства — це форми, методи та інструменти управління інформаційними ресурсами, необхідні для стабільного функціонування та результативної реалізації напрямів розвитку підприємства [146, с. 65]. На думку дослідника, система інформаційної підтримки інноваційних процесів є ключовим елементом сучасного підприємницького середовища. Вона охоплює комплекс інформаційних технологій, програмних рішень та процедур, орієнтованих на підтримку різних стадій життєвого циклу інноваційних проектів — від їх ініціювання та планування до імплементації та оцінки результатів. Ця система забезпечує збір, обробку, зберігання та передачу даних, необхідних для успішної реалізації інноваційних ініціатив. Вона дозволяє організаціям ефективно керувати інноваційними проектами, знижуючи ризики, оптимізуючи ресурси та скорочуючи час впровадження. Основними *складовими системи інформаційної підтримки інновацій* є:

1. *Бази даних інноваційних проектів* — це централізовані сховища інформації про всі аспекти інноваційних проектів, що включають ідеї, ресурси, етапи реалізації та отримані результати.
2. *Інструменти управління проектами* — це програмне забезпечення для планування, виконання та моніторингу інноваційних проектів, яке дозволяє визначати завдання, розподіляти ресурси, встановлювати строки та відстежувати хід робіт.
3. *Системи комунікації* — це інструменти, такі як електронна пошта, чати, форуми та інші засоби, що забезпечують обмін інформацією та співпрацю між учасниками інноваційних процесів.
4. *Аналітичні інструменти* — це програмні засоби для обробки даних та оцінки результатів інноваційних проектів, що сприяють прийняттю обґрунтованих керівних рішень.
5. *Засоби контролю та оцінки* — це засоби для відстеження прогресу проектів, виявлення проблем та визначення можливостей для вдосконалення.

Контролінг виступає саме такою інформаційною ланкою в управлінні інноваційними процесами на промисловому підприємстві. Операційне керівництво інноваційною діяльністю на сучасних підприємствах здійснюється за допомогою системи інформаційного забезпечення, що фіксує поточний стан управлінської системи у конкретні моменти часу та впливає на неї через управлінські втручання. Ця система визначає потребу в додаткових матеріальних і людських ресурсах для інноваційного виробництва. Прямі зв'язки в даній системі формують управлінські впливи на керовану підсистему. До основних компонентів системи інформаційної підтримки інноваційних процесів слід віднести:

- Базу даних ресурсного забезпечення інноваційної діяльності як компонент системи зберігання та доступу до інформації про ресурси, необхідні для різних стадій інноваційних проектів.
- Показники оцінки ефективності інноваційної діяльності, що використовуються для вимірювання результатів інноваційних проектів та їх впливу на функціонування підприємства.
- Дані, що характеризують ступінь реалізації стратегії інноваційної діяльності, які дозволяють оцінити успішність імплементації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

- Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства, що допомагають визначити можливості та перспективи розвитку інноваційної діяльності на підприємстві.

Зазначені компоненти є ключовими для побудови механізму керівництва інноваційними процесами на промислових підприємствах із застосуванням інструментарію контролінгу. Інформаційна система не тільки постачає необхідні дані для ухвалення управлінських рішень, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпечує ефективне управління інноваційними проектами.

Операційне керівництво інноваційною діяльністю здійснюється за допомогою системи інформаційного забезпечення інновацій. Дана система, фіксуючи стан управлінської системи у певні моменти часу, корегує процес управління через втручання менеджменту та визначає необхідність у додаткових матеріальних і людських ресурсах для виробництва інноваційної продукції. Прямі зв’язки в системі демонструють управлінські впливи на керовану підсистему менеджменту.До основних компонентів системи інформаційної підтримки інноваційних процесів слід віднести: 1) базу даних інноваційних проектів (інформація про всі інноваційні проекти, що розробляються або вже реалізуються на підприємстві); 2) моніторинг та аналітику (інструменти для збору та аналізу даних про хід реалізації проектів, виявлення потенційних проблем та визначення ефективності інноваційних ініціатив); 3) планування та управління ресурсами (механізми для планування та оптимального використання ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проектів); 4) комунікаційні засоби (електронні інструменти комунікації, спільні робочі середовища для співпраці, а також системи звітності та взаємодії зі стейкхолдерами); 5) оцінка та відстеження результатів (інструменти для збору даних про досягнення цілей проектів, аналізу впливу інновацій на фінансові показники та інші ключові параметри успіху).

Разом ці складові формують потужну інструментальну основу для управління інноваціями на підприємстві, що сприяє забезпеченню ефективності, прозорості та успішності інноваційних ініціатив.

Необхідність використання інструментарію контролінгу в управлінні інноваційним розвитком виробничих підприємств у галузі харчової промисловості обґрунтована виявленням основних проблем, що гальмують перехід вітчизняної промисловості на інноваційну модель розвитку. Дана проблематика стала предметом дослідження низки науковців та експер-

тів у сфері менеджменту та інновацій, серед яких виділяються окремі фахівці, що провели значні дослідження щодо ефективного застосування контролінгу для забезпечення інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості [135-138]. Ці дослідники аналізують різні аспекти залучення контролінгу до управління інноваціями, визначають ключові труднощі, з якими стикаються підприємства при впровадженні нововведень, та пропонують шляхи їх подолання. Вони досліджують вплив контролінгових інструментів на процеси прийняття рішень, планування та моніторингу інноваційних проектів, а також формують рекомендації для їх удосконалення. Серед аналізованих аспектів варто виділити фінансово-економічні проблеми, такі як недостатність власних коштів, відсутність державної фінансової підтримки та несприятливі умови кредитування. Також важливими є виробничі та технологічні аспекти, зокрема, невідповідність виробничої інфраструктури завданням стратегічного розвитку та високий ступінь зносу наявного обладнання [135-138].

Додатково до зазначених проблем належать кадрові аспекти, зокрема недостатній рівень кваліфікації та професійної компетентності персоналу, що знижує якість робочої сили. Інфраструктурні питання також відіграють суттєву роль у стимулюванні інновацій, проте наразі спостерігається нерозвиненість інноваційної інфраструктури та низька ступінь гнучкості організаційних структур вітчизняних промислових підприємств.

Зазначені проблеми на рівні виробничого підприємства утруднюють імплементацію інноваційних процесів та підривають його конкурентні позиції на ринку. Одним із способів подолання цих складнощів на стратегічному рівні є застосування найбільш результативних методів менеджменту. Серед таких методів можна виділити контролінг як інструмент інформаційно-аналітичної підтримки та координації ухвалення та виконання управлінських рішень на підприємстві. Контролінг сприяє забезпеченню системного підходу до управління інноваційними процесами та підвищенню ефективності керівних рішень на всіх рівнях організації.

Використання контролінгу в керівництві інноваційним розвитком виробничого підприємства базується на відповідному теоретико-методичному фундаменті, який включає: ключові положення сучасних концепцій контролінгу (менеджмент менеджменту, узгодження інтересів стейкхолдерів тощо), його функції, принципи, інструментарій, функціональні підсистеми (планування, облік, аналіз, контроль, інформаційне забезпечення).

У сучасному динамічному бізнес-середовищі успіх підприємства залежить не лише від його адаптаційних здібностей, але й від ефективності впровадження інноваційних рішень. Інноваційна діяльність перетворюється на невід'ємний елемент стратегічного менеджменту, що дозволяє компаніям не просто виживати, але й досягати успіху в умовах загостреної конкуренції. У такому контексті результативне управління та розвиток компанії вимагають імплементації контролінгової системи. Контролінг виконує ключову управлінську функцію, орієнтовану на контроль фінансово-економічної діяльності підприємства, а також на аналіз та планування стратегічних ініціатив.

Одним з основних компонентів контролінгу є моніторинг інноваційної діяльності. Інноваційний контролінг дає змогу систематично відстежувати процеси імплементації інновацій, оцінювати їхній вплив на підприємство та аналізувати ефективність витрат, спрямованих на інноваційні проекти.

Стратегічне управління інноваціями охоплює не тільки розробку нововведень, але й їх подальшу комерціалізацію та виведення на ринок. У цьому процесі контролінг виконує функцію аналізу ринкової кон'юнктури, виявлення споживчих потреб та оцінки конкурентної позиції продукту на ринку.

Проте, результативна інноваційна діяльність потребує не лише фінансових ресурсів та стратегічного планування, але й трансформації організаційної культури. Формування інноваційного середовища, розвиток творчого потенціалу персоналу, заохочення ініціатив — усі ці чинники є важливими для розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Управління є процесом ухвалення рішень та координації дій для досягнення визначених цілей. Це сукупність дій, орієнтованих на організацію ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства чи організації.

Управління включає такі *основні етапи*:

1. *Планування*. Це початкова стадія, під час якої формуються мета та завдання, а також розробляються стратегії та тактичні прийоми для їх реалізації.
2. *Організація.* На даному етапі здійснюється розподіл ресурсів, визначається організаційна структура та встановлюються взаємозв'язки між підрозділами та співробітниками.

3. *Мотивація.* Управління охоплює стимулювання персоналу до досягнення цілей, забезпечення його зацікавленості через системи оплати праці, навчання та розвитку.
4. *Контроль.* Це процес оцінки відповідності результатів виконання стратегій і планів поставленим цілям. Контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення та корегувати дії для досягнення ефективних результатів.

Управління завжди має враховувати можливості для постійного вдосконалення своєї діяльності. Розвиток є процесом поступового зростання, еволюції чи покращення якісних характеристик. У контексті бізнесу, соціальних систем чи особистого зростання концепція розвитку охоплює широкий спектр аспектів, зокрема розширення можливостей, підвищення ефективності, оптимізацію процесів та зростання рівня досягнень.

Розвиток охоплює зміни кількісного, якісного та структурного характеру. Це може стосуватися розширення продуктового портфеля чи переліку послуг, модернізації технологій, оптимізації виробничих процесів, посилення ринкових позицій, освоєння нових клієнтських сегментів або ринків, а також підвищення професійного рівня персоналу.

У сучасних умовах, де темпи змін прискорюються, розвиток стає критичним чинником успіху. Організації, що активно працюють над власним вдосконаленням, постійно оновлюючи продукти, процеси та стратегії, зазвичай формують стійкі конкурентні переваги. Розвиток також поширюється на індивідуальний рівень, коли особистість прагне розширити свої знання, навички та досвід для підвищення професійної чи особистісної результативності. Таким чином, розвиток втілює постійну динаміку та вдосконалення, що сприяють досягненню нових цілей і покращенню якості життя чи діяльності.

Конкурентоспроможність — це здатність суб'єкта господарювання, товару, послуги чи держави успішно конкурувати на ринку, створюючи високу цінність для споживачів та одночасно отримуючи прибуток. Це можливість досягти переваги над конкурентами через реалізацію інноваційних стратегій, підвищення якості продукції, оптимального використання ресурсів та надання якісного обслуговування.

Конкурентоспроможність оцінюється за різноманітними показниками, зокрема ціновою стратегією, якістю продукції, інноваційним потенціалом, рівнем клієнтського сервісу, репутацією бренду та іншими критеріями. Підприємство або держава вважається конкурентоспроможною, якщо

вона здатна ефективно протистояти ринковій конкуренції та забезпечувати стабільний успіх.

Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно постійно вдосконалювати діяльність, виявляти нові перспективи та адаптуватися до еволюції ринкових вимог та споживчих уподобань. Це може передбачати імплементацію новітніх технологій, розширення продуктової лінійки, підвищення якості обслуговування споживачів, а також оптимальне використання ресурсів та контроль над витратами.

Конкурентоспроможність виступає ключовим фактором сталого розвитку підприємства або держави, оскільки вона дозволяє зберегти та посилити ринкові позиції, залучити нових споживачів і забезпечити стабільний рівень прибутковості.

Інноваційний контролінг слугує ключовим інструментом для досягнення цієї мети, сприяючи організаціям у ефективній імплементації інноваційних стратегій та посиленні їх конкурентних переваг. Перед обговоренням ролі інноваційного контролінгу важливо усвідомити, що інновації не обмежуються впровадженням нових технологій чи продуктів. Вони також можуть стосуватися нових управлінських методів, підходів до вирішення завдань, стратегічного аналізу та інших аспектів, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Інноваційний контролінг забезпечує постійне відстеження та аналіз інноваційних процесів на підприємстві. Це включає виявлення потенційних інновацій, оцінку їхнього вкладу у стратегічні цілі, а також контроль за виконанням інноваційних проектів з урахуванням ризиків і витрат. Основним завданням інноваційного контролінгу є забезпечення результативності інноваційних процесів. Це означає не лише реалізацію нових ідей, але й їх успішну комерціалізацію, аналіз ринкової кон’юнктури, визначення споживчих потреб та моніторинг дій конкурентів. Інноваційний контролінг допомагає знижувати ризики та підвищувати ймовірність успіху інноваційних проектів. Він виступає не лише як контрольний механізм, але й як стратегічний партнер у процесі розвитку підприємства.

Інноваційний розвиток у сучасних умовах є не тільки перспективою, але й обов’язковою умовою для підтримання конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Для забезпечення результативної реалізації інноваційних ініціатив та проектів важливо застосовувати контролінгові методи. Організація інноваційного розвитку на засадах контролінгу передбачає такі етапи:

1. *Аналіз потреб та можливостей*. Початковим етапом у плануванні інноваційного розвитку є аналіз ринкових потреб, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. Контролінг сприяє збору та обробці відповідних даних для виявлення потенційних можливостей інновацій та формування стратегічних орієнтирів розвитку.

2. *Визначення цілей інноваційного розвитку*. На даній стадії необхідно визначити конкретні цілі інноваційного розвитку, що мають бути узгоджені зі стратегічними завданнями підприємства. Ці цілі мають бути кількісно вимірюваними, реальними для досягнення та відображати конкурентні переваги, на які орієнтується підприємство.

3. *Розробка інноваційної стратегії*. При розробленні стратегії інноваційного розвитку необхідно враховувати конкурентну динаміку ринку, потреби споживачів та внутрішні ресурси підприємства. Контролінг сприяє оцінці результативності різних стратегічних варіантів та вибору оптимального напрямку розвитку.

4. *Впровадження і контроль*. Після формулювання стратегії необхідно здійснити реалізацію інноваційних проектів та здійснювати постійний нагляд за їхнім перебігом. Контролінг забезпечує можливість своєчасного виявлення відхилень від встановлених цілей та корекції стратегії розвитку..

5. *Оцінка результатів.* Заключним етапом є оцінювання результатів інноваційного розвитку для визначення його результативності та внесення потрібних коригувань. Контролінг надає інструментарій для оцінки впливу інновацій на фінансові індикатори та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Інноваційний контролінг перетворюється на суттєвий компонент стратегічного менеджменту підприємства, орієнтований на забезпечення конкурентних переваг та стійкого розвитку. Застосування засад контролінгу в плануванні інноваційного розвитку сприяє формуванню системного та зосередженого підходу до керівництва інноваціями, що забезпечує успішну реалізацію поставлених завдань.

Розвиток підприємства — це процес безперервного вдосконалення та зростання його діяльності для досягнення стратегічних орієнтирів та підтримання конкурентних позицій на ринку. Ключовими аспектами розвитку підприємства можуть бути:

1) Розширення асортименту та ринків збуту. Підприємство може розширювати продуктовий портфель чи перелік послуг, а також освоювати нові ринки збуту, як на національному, так і на міжнародному рівні.

2) Вдосконалення виробничих процесів. Скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, імплементація новітніх технологій та управлінських методів сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

3) Інвестиції в інновації. Розробка нових продуктів, технологій та концепцій, що забезпечують підприємству лідерські позиції у власній галузі.

4) Розвиток людських ресурсів. Інвестування в навчання та професійне зростання персоналу, розроблення мотиваційних програм, що сприяють залученню та утриманню кваліфікованих кадрів.

5) Фінансовий розвиток. Організація результативного фінансового менеджменту, залучення інвестицій, підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Успішний розвиток підприємства потребує збалансованості всіх зазначених аспектів з огляду на стратегічні орієнтири, ринкові вимоги та обмеження ресурсів.

Отже, інноваційна діяльність та контролінг взаємопов'язані, формуючи цілісну систему менеджменту, орієнтовану на реалізацію стратегічних завдань підприємства. Успіх у сучасному бізнесі ґрунтується на поєднанні інноваційного спрямування діяльності з результативним контролінгом та стратегічним управлінням, що забезпечує конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємства (рисунок 2.5).

Інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості визначає їхню здатність та можливості для імплементації нововведень, що сприяють підвищенню якості продукції, оптимізації виробничих процесів, розширенню продуктового портфеля та формуванню конкурентних переваг на ринку [172,173,175,176,177].

У сучасних умовах глобальної економіки підприємства харчової промисловості зустрічаються з комплексом викликів і перспектив, пов'язаних з інноваціями. До них можна віднести імплементацію новітніх технологій у виробництво, розроблення нових або модернізацію існуючих продуктів, підвищення продуктивності праці, оптимізацію управлінських процесів та інші аспекти розвитку бізнесу.

Рис. 2.5 - Інноваційна складова антикризового управління в системі конт

ми.

Інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості формується під впливом різноманітних чинників: технологічних можливостей, науково-дослідної бази, фінансових ресурсів, кадрового потенціалу, маркетингового потенціалу, сприятливого законодавчого середовища, а також наявності стимулів та державної підтримки для інноваційної діяльності підприємств [293].

Розвиток інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості є ключовим чинником формування стійкого та конкурентоспроможного сектору в цілому. Інновації дозволяють підприємствам адаптуватися до мінливих ринкових умов, забезпечуючи їх довгострокове та стабільне зростання.

Аналіз підходів до визначення функцій контролінгу дозволив виокремити його основні та спеціальні функції. До основних належать аналітична [151,153], методична [151,155,156,157], контрольна [151,155], координаційна [155,156,157], інформаційна [153,157] та функція підтримки процесу прийняття рішень [155]. Спеціальні функції контролінгу охоплюють консультативну [155,156], коментуючу [153] та інноваційну [155] функції.

У контексті управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості контролінг реалізує низку ключових завдань:

1. *Методична функція* – розроблення системи показників для оцінки діяльності підприємства, формування методології планування та обліку, участь у створенні облікової політики та підготовці управлінської звітності. Наприклад, підприємство з виробництва молочних продуктів може створити систему показників, що включатиме обсяги випуску, собівартість та трудовитрати за кожним видом продукції.

2. *Контрольна функція* – забезпечення достовірності облікових даних шляхом постійного моніторингу досягнутих показників, завдань і цілей. Наприклад, підприємство кондитерської галузі може контролювати витрати сировини та вартість її закупівлі.

3. *Аналітична функція* – аналіз відхилень, виявлення їх причин та розробка рекомендацій для менеджменту. Наприклад, при зростанні транспортних витрат на харчовому підприємстві контролінг досліджує фактори такого зростання та пропонує заходи щодо їх оптимізації.

4. *Комунікаційна функція* – підготовка та адаптований розподіл інформації серед різних груп користувачів. Наприклад, керівництво ха-

рчового підприємства може отримувати щоденні звіти від контролінгу про стан виробництва та фінансові результати.

5. *Функція планування* – участь у формуванні стратегічних та оперативних планів інноваційного розвитку підприємства. Наприклад, виробник заморожених продуктів може планувати розширення асортименту та впровадження нових технологій заморожування.

6. *Функція підтримки процесу прийняття рішень* – забезпечення менеджменту необхідною інформацією, розробка альтернативних варіантів рішень та їх обґрунтування для підвищення ефективності управління. Наприклад, контролінг може пропонувати керівництву варіанти інвестування в нові продукти або модернізацію виробництва на основі аналізу фінансових даних і ринкових тенденцій.

Реалізація функцій контролінгу в сучасних умовах тісно пов’язана з використанням передових технологічних рішень. Для ефективного управління інноваційним розвитком на різних рівнях ієрархії рекомендується застосовувати такі сучасні методи контролінгу: на стратегічному рівні — SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, аналіз конкурентних переваг, портфельний аналіз, аналіз стратегічного позиціонування, аналіз сценаріїв, а також економіко-математичне моделювання; на оперативному рівні — GAP-аналіз, портфельний аналіз, система ключових показників, бюджетування, ABC-аналіз, аналіз фінансових показників [75, 291, 317].

Для кожного дослідника та практика очевидно, що наука управління не може обмежуватися лише формулюванням теоретичних концепцій, принципів, правил, рекомендацій та процедур управлінської діяльності. Її завдання також полягає у обґрунтуванні та створенні теоретичного фундаменту для різнобічної творчої роботи керівників усіх ланок. Анрі Файоль, основоположник «адміністративної теорії», зазначав, що проблема полягає не у відсутності принципів, а в умінні їх ефективно застосовувати. Він підкреслював: «Біда не в тому, що немає принципів: якби після їх проголошення слідувало їх визнання, то всюди вже було б найкраще управління, яке тільки можна собі уявити. Потрібно вміти ними оперувати. Це важке мистецтво, яке вимагає уважності, досвіду, рішучості та відчуття міри». Це особливо актуально для антикризового менеджменту підприємств, що функціонують в умовах сучасної тотальної невизначеності та високих ризиків [158].

У більшості держав науковці досліджують різні аспекти антикризового менеджменту, вивчаючи теоретичні, методичні та практичні нюанси цієї складової загального управління. Сучасні дослідження в цій галузі охоплюють інноваційні підходи до оцінки результатів діяльності підприємств, врахування як фінансових, так і нефінансових показників, а також інструменти підвищення ефективності менеджменту. Однак існуюча система обліку та фінансування поки що не відповідає повністю вимогам інформаційного забезпечення сучасного управління підприємствами. Також залишається актуальним подальше вивчення питань, пов'язаних із суттю антикризового управління, його методами, засобами відновлення діяльності підприємств, особливо в умовах нових викликів різних напрямів, включаючи методичні та організаційно-управлінські аспекти.

Слід зазначити, що зовнішні кризи, що торкаються підприємств, відрізняються різноманітністю та не обмежуються лише фінансовими потрясіннями. На сьогодні вони можуть бути зумовлені циклічними коливаннями, стихійними лихами, екологічними проблемами або військово-політичними факторами. Ймовірність виникнення зовнішніх кризових ситуацій зростає, особливо в теперішній період. Постійна кризова динаміка в управлінні підприємствами потребує переосмислення та удосконалення базових концепцій і термінологічного апарату, а також оновлення їх змістового наповнення. Сучасний контекст вимагає наукового аналізу та корекції змісту значної частини економічних і управлінських термінів в цілому.

Внутрішні кризи значною мірою обумовлені ефективністю менеджменту, що можна вважати практично беззаперечним. Для їх подолання необхідно враховувати не лише вплив зовнішніх чинників, але й стадії життєвого циклу підприємства та його продукції. Внутрішня циклічність розвитку організації та постійна потреба в оптимізації ресурсів і часу свідчать про ризик виникнення кризових ситуацій навіть за умов ефективного традиційного управління. Це може статися, якщо недостатньо уваги приділяється формуванню внутрішньої системи антикризового менеджменту та оперативному реагуванню на слабкі сигнали та явні ознаки кризи.

Сучасні наукові джерела фіксують два ключові напрями вдосконалення менеджменту підприємствами, зумовлені актуальними викликами: 1) перехід до вартісно-орієнтованої оцінки діяльності підприємс-

тва для зростання його ринкової вартості; 2) імплементація контролінгу в систему управління компанією. Спільним для обох підходів є їхня орієнтація на суттєве покращення управлінських процесів та трансформацію стилю керівництва.

З іншого боку, аналіз теорії та практики свідчить, що класичний підхід до менеджменту вже не відповідає сучасним вимогам, особливо в умовах невизначеності та кризових явищ на підприємствах. Тому всі функції управління мають інтегрувати антикризову складову, що передбачає системне впровадження превентивних та стабілізаційних заходів. У такому контексті традиційне контролінгове управління має еволюціонувати в контролінгове антикризове управління. Враховуючи комплексний і вартісно-орієнтований характер контролінгу, термін «контролінг антикризового вартісно-орієнтованого управління» визначається через антикризову спрямованість, системність контролінгових інструментів та орієнтацію на максимізацію вартості компанії [159, 160, 161].

Як відомо, сучасне розуміння та практика формування акціонерної вартості в західних країнах складалися поступово, через тривалий і непростий процес міркувань та випробувань. Можна пройти цей шлях у скороченому варіанті, уникаючи характерних помилок. Однак при цьому необхідно враховувати та співвідносити рівень розвитку вітчизняного менеджменту та бізнесу з інтелектуальними можливостями та інформаційними потребами.

В процесі модернізації систем оцінки та управління результативністю підприємства часто виникають ускладнення через складність сучасних підходів. Керівництво підприємств також усвідомлює свою неспроможність до швидкої імплементації інноваційних вартісно-орієнтованих показників, таких як EVA, SVA, MVA чи CFROI, розуміючи, що це потребує значних зусиль усієї організації. Одночасно жоден учасник процесу не може гарантувати або бути повністю впевненим у успішності проекту та швидкій окупності інвестицій. Це обумовлює потребу в комплексному вирішенні даної проблеми.

Першим кроком у цьому напрямі може стати, наприклад, перехід від оцінки обсягів виробництва до аналізу акціонерної вартості. Цей процес може розпочатися з ринкових оцінок, що враховують інтереси акціонерів та використовують показники на кшталт прибутку на акцію (EPS – Earnings per share) та мультиплікаторів, з подальшим поступо-

вим впровадженням вартісних економічних індикаторів. У цьому контексті важливо відзначити, що ознайомлення з показниками акціонерної вартості (SVA), наприклад, може здійснюватися за допомогою методів підсиленого навчання (Reinforcement Learning – RI). Такий підхід вважається відносно простим, зручним та економічно доступним. Його можна розглядати як початковий етап трансформації застарілих корпоративних уявлень, що відкриває шлях до подальших змін у цьому напрямку.

Також слід розуміти, що беззастережна довіра до вартісних показників, таких як EVA, SVA чи CFROI, не завжди є обґрунтованою, незважаючи на їх ідеалізоване трактування в численних наукових працях. Досвід США показує, що багато компаній продовжують використовувати традиційні моделі, зокрема модель Du Pont. Окремі підприємства досягли значних покращень у прибутковості саже за допомогою класичних підходів. У глобальному масштабі імплементація новітніх управлінських технологій завжди супроводжується певною мірою ризику, а успішність проекту значною мірою визначається готовністю менеджменту приймати інноваційні інструменти та здатністю персоналу їх ефективно застосовувати.

Впровадження даної концепції вимагає відповідної підготовки управлінського та операційного персоналу. Для раціонального використання інформації щодо результативних показників та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі контролінгових даних, більшість або всі профільні менеджери різних ланок повинні володіти термінологією, методами та інструментами контролінгу. Це також дозволить системно впливати на виконавців таких рішень та інтегрувати контролінгові підходи у повсякденну діяльність. У такому випадку принципи самоменеджменту поширяться на всіх керівників і виконавців, залучених до конкретного управлінського процесу. Фактично, весь персонал компанії буде орієнтований на єдину мету та використовуватиме спільну мову комунікації в рамках контролінгового середовища.

Щоб нові вартісно-орієнтовані показники діяли ефективно, їх необхідно інтегрувати в управлінські механізми організації. Проте практична реалізація цього завдання є складною. Для цього потрібно переконати ключових менеджерів, спеціалістів та кожного працівника у значущості цих індикаторів. Також необхідно сформувати новий корпоративний тип мислення та забезпечити постійне взаєморозуміння між ке-

рівниками різних рівнів. Важливо, щоб співробітники мали доступ до інформації, необхідної для виконання своїх функцій, та були обізнані щодо загального стану справ на підприємстві, що допоможе уникнути ізоляції та протиріч між підрозділами. Запобігання відокремленості персоналу та менеджменту дозволить уникнути ситуацій, коли їх дії суперечать цілям компанії.

Під час виконання конкретних завдань окремі фахівці можуть ігнорувати проблеми, що виникають в інших відділах, а комунікація між структурними підрозділами може бути недостатньою. Також слід враховувати можливий опір окремих працівників таким комунікаційним ініціативам, який може сприйматися як втручання у їхню зону відповідальності або спроба обмежити їхні повноваження. Це здатне призвести до формування середовища взаємного недовіря. Впровадження інтегрованих корпоративних систем дозволяє подолати зазначені проблеми.

На практиці часто трапляється, що керівники доручають завдання підлеглим без роз'яснення їхньої стратегічної значущості для організації, тим самим обмежуючи доступ виконавців до реальних цілей та супутньої інформації. Це може бути пов’язано з переконанням менеджерів у недоцільності витрат часу на пояснення, а також з прагненням зберегти конфіденційність для запобігання витоку даних. Як наслідок, спостерігається низький рівень виконавчої дисципліни. Коли працівники не усвідомлюють істинного значення та цілей своїх дій, їх психологічне відчуження призводить до зниження продуктивності через недостатню мотивацію. Інформованість у цьому контексті є показником високої внутрішньої зацікавленості.

Обізнаність персоналу про події в компанії сприяє підвищенню свідомості та, як результат, більш ефективним діям, що призводить до позитивних результатів для менеджменту. Інформовані та усвідомлені співробітники докладають більших зусиль, особливо якщо їхній внесок отримує адекватну матеріальну винагороду.

В умовах постійної динаміки економічних процесів та посилення конкуренції ключовим компонентом ефективного менеджменту стає здатність до адаптації та впровадження інновацій. Особливої актуальності ця проблематика набуває в кризових умовах, коли підприємства змушені шукати нові стратегії та інструменти для подолання складностей. У даному контексті важливо проаналізувати роль інноваційності саме в межах контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого

управління. До основних аспектів контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління належать:

1. *Вартісно-орієнтований підхід*. В основі контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління лежить перехід від традиційних методів оцінки ефективності до обліку створеної вартості. Це передбачає аналіз економічних, фінансових та операційних показників, спрямованих на зростання загальної вартості підприємства.

2. *Антикризове управління*. Антикризовий менеджмент у контексті контролінгу означає активне реагування на зовнішні та внутрішні загрози, імплементацію стратегій інноваційного розвитку та пошук шляхів подолання кризових ситуацій.

3. *Інноваційні методи та технології*. Застосування інноваційних методів оцінки результатів діяльності підприємства, врахування фінансових та нефінансових індикаторів, а також впровадження новітніх технологій у управлінську практику є ключовими елементами контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління.

Роль *інноваційності* в даному контексті полягає в наступному:

1. *Підвищення конкурентоспроможності*. Інновації дозволяють підприємствам посилювати свої конкурентні позиції на ринку шляхом імплементації нових продуктів, послуг чи технологій, що відповідають еволюції попиту та очікуванням споживачів.

2. *Ефективніше управління ризиками*. Інновації сприяють створенню гнучких і адаптивних систем управління, здатних краще протистояти ризикам та невизначеності, властивим кризовому середовищу.

3. *Залучення фінансових ресурсів*. Впровадження інноваційних рішень може полегшити залучення додаткових інвестицій, оскільки інвестори та партнери часто віддають перевагу компаніям з високим потенціалом розвитку та зростання.

Застосування інновацій у контролінговому антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні є критично важливою умовою ефективного менеджменту підприємства в сучасних умовах. Інноваційність забезпечує організаціям здатність адаптуватися до змін, імплементувати результативні стратегії та підтримувати стійкий розвиток навіть у кризових обставинах. Такий підхід не лише сприяє виживанню, але й створює підґрунтя для лідерства у відповідному ринковому сегменті, забезпечуючи стабільне зростання та унікальні конкурентні переваги.

Висновки до розділу 2

1) Інтеграція контролінгу та системи вартісно-орієнтованого управління на підприємстві має ключове значення для забезпечення результативного та стратегічного менеджменту. Методичні засади такої інтеграції орієнтовані на формування управлінської системи, що ґрунтується на аналізі вартості та моніторингу індикаторів ефективності для досягнення стратегічних орієнтирів підприємства:

По-перше, методичні аспекти інтеграції полягають у розробленні чіткої стратегії впровадження контролінгу та системи вартісно-орієнтованого управління. Це передбачає аналіз потреб підприємства, формулювання цілей і завдань, створення методологій та інструментів для оцінки вартості продукції та послуг, а також визначення ключових показників ефективності.

По-друге, важливим аспектом є створення системи збору та аналізу даних, необхідних для контролю вартості та результативності виробничих процесів. Це охоплює автоматизацію збору інформації, її обробку та аналіз з використанням сучасних інформаційно-технологічних інструментів, що дозволяє оперативно отримувати дані про фінансові результати та собівартість виробництва.

По-третє, результативна інтеграція потребує постійного моніторингу та аналізу результатів для своєчасного виявлення проблем і ризиків та вжиття відповідних коригуючих заходів. Крім того, необхідно забезпечити участь персоналу підприємства в процесі інтеграції, надати йому відповідне навчання та підтримку для засвоєння нових методик і інструментів.

2) Підтверджено, що основною передумовою для застосування контролінгу в антикризовому менеджменті діяльності підприємства є прагнення мінімізувати негативний вплив кризових процесів на організацію. Серед інноваційних стратегій, що набувають поширення, виділяється контролінгове вартісно-орієнтоване управління. Визначено ключові аспекти даного підходу та стратегії, здатні сприяти успіху підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

3) Обґрунтовано, що одним з ключових методів вирішення зазначеної проблеми є імплементація менеджменту, що інтегрує суттєвий профілактичний та проактивний елемент. Цей елемент має чітко окреслювати стратегічні альтернативи розвитку з урахуванням наявного потенціалу системи, забезпечуючи запобігання або обмеження кризо-

вих явищ у діяльності підприємств та їх структурних ланок у певний період.

4) Підтверджено, що збалансована система показників включає різноманітні індикатори, які формуються на основі аналітичного контролінгу та діючої системи бухгалтерсько-управлінського обліку підприємства. Відповідно, стратегічний управлінський облік має охоплювати: 1. Обчислення витрат на різних стадіях життєвого циклу продукції; 2. Визначення цільової собівартості (таргет-костінг); 3. Облік витрат по ланцюгу створення цінності; 4. Розрахунок чистої дисконтованої вартості (NPV), показника економічної доданої вартості (EVA/SVA/MVA); 5. Застосування системи «кайзен-костінг»; 6. Обчислення та відображення індикаторів стратегічного контролю за перспективами збалансованої системи показників; 7. Накопичення інформації для стратегічного внутрішнього та зовнішнього моніторингу; 8. Пеленгування показників раннього попередження.

Стратегічний контролінг також передбачає визначення ринкових показників, які мають бути представлені відповідними індикаторами в збалансованій системі показників.

5) Сучасні тенденції економіки, глобалізація фінансової сфери, загострення конкуренції та потреба узгодження корпоративних цілей із вдосконаленням менеджменту стали основними чинниками, що зумовлюють переосмислення підходів до управління підприємствами. Перехід до сучасної моделі менеджменту вимагає корекції стратегічних та оперативних орієнтирів, а також методів оцінювання ефективності діяльності підприємства. У межах цих процесів набуває поширення концепція вартісно-орієнтованого управління (VBM – Value-based management).

6) Управління вартістю компанії передбачає введення системи матеріального заохочення персоналу, безпосередньо пов'язаної з величиною вартості, створеної кожним працівником. Це охоплює визначення, планування, прогнозування та контроль ключових драйверів вартості за центрами відповідальності.

Отже, методичні засади інтеграції контролінгу та системи вартісно-орієнтованого управління на підприємстві мають ключове значення для забезпечення стійкості, результативності та конкурентоспроможності бізнесу. Це дозволяє підприємству сфокусуватися на стратегічних орієнтирах, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити сталий розвиток у сучасних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 3
КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО ВАРТІСНО – ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Особливості побудови системи антикризового вартісно – орієнтованого управління виробничих підприємств

Здатність держави забезпечувати продовольчу безпеку безпосередньо залежить від ефективності та розвитку національної харчової промисловості. У сучасних умовах успішне задоволення внутрішніх потреб і підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції потребує ґрунтовного аналізу проблем та викликів, що стоять перед цією стратегічно важливою галуззю промисловості. Українська харчова промисловість зазнала значних трансформацій під впливом різноманітних факторів, зокрема економічних, політичних та епідеміологічних. Ці зміни позначилися на обсягах пропозиції та попиту харчових продуктів, системі логістики та загальній динаміці розвитку галузі.

Економічні чинники, зокрема коливання валютних курсів, інфляційні процеси та фінансова нестабільність, здатні впливати на собівартість виробництва та кінцеві ціни на продукцію. Політичні фактори, такі як зміни у законодавстві або тарифна політика, також можуть істотно корегувати умови функціонування підприємств галузі. Епідеміологічні обставини, наприклад пандемії, здатні спричинити обмеження у виробництві та ланцюгах постачання харчових продуктів [69,93,174,261,265].

Аналіз цих викликів дозволяє формувати стратегії адаптації, посилення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості галузі. Зростання інвестицій у технологічну модернізацію, підтримка вітчизняних виробників, підвищення стандартів якості та безпеки продукції – це лише окремі напрями, здатні сприяти подоланню зазначених труднощів і гарантувати стабільне функціонування національної харчової промисловості.

Внаслідок впливу комплексу жорстких економічних, політичних та епідеміологічних факторів харчова галузь зазнала змін, що позначили-

ся на обсягах пропозиції та попиту на її продукцію, логістичних ланцюгах та загальній динаміці розвитку цього сектору економіки.

Необхідність реалізації потенціалу харчової промисловості в сучасних соціально-політичних умовах є серйозним викликом для всіх суб'єктів, що забезпечують її інноваційний розвиток. Незважаючи на існуючі складнощі, харчова промисловість залишається одним із найбільш конкурентоспроможних секторів економіки, динамічний розвиток якого має ключове значення для української промисловості. Зокрема, понад 20% від загального обсягу реалізованої промислової продукції в країні становлять продукти харчування, напої та тютюнові вироби.

Крім того, харчова промисловість виступає стратегічним фактором соціально-економічного прогресу суспільства. Окрім забезпечення продовольчої безпеки, вона забезпечує сталий ринок збуту для сільськогосподарських підприємств та сільських домогосподарств, а також є важливою ланкою агропромислового комплексу. Вона має суттєвий вплив на економіку держави, формує обсяги надходжень до національного, регіональних та місцевих бюджетів, і сприяє розвитку суміжних галузей національної промисловості.

Харчова промисловість є ключовим елементом забезпечення продовольчої безпеки будь-якої держави і тісно взаємодіє з низкою супутніх галузей, що функціонують у єдиному комплексі [164,166,211]. Це стосується не лише забезпечення суспільства продуктами харчування, але й суттєвого бюджетного ефекту через податкові надходження, створення робочих місць та сприяння здоров'ю нації. Недостатня якість харчування може призвести до зниження продуктивності праці, оскільки особа з погіршеним здоров'ям не здатна повною мірою виконувати свої функції, що впливає на чисельність і структуру працездатного населення.

Спостерігається скорочення чисельності населення України, зокрема, за останні двадцять років майже на вісім мільйонів осіб (з 49 429,8 тис. у 2000 році до 41 588,4 тис. на 1 січня 2021 року). Факторами цієї тенденції є економічні, соціальні та демографічні умови, а також наслідки пандемії COVID-19 з 2019 року та повномасштабної військової агресії Росії проти України з 2022 року (рисунок 3.1).

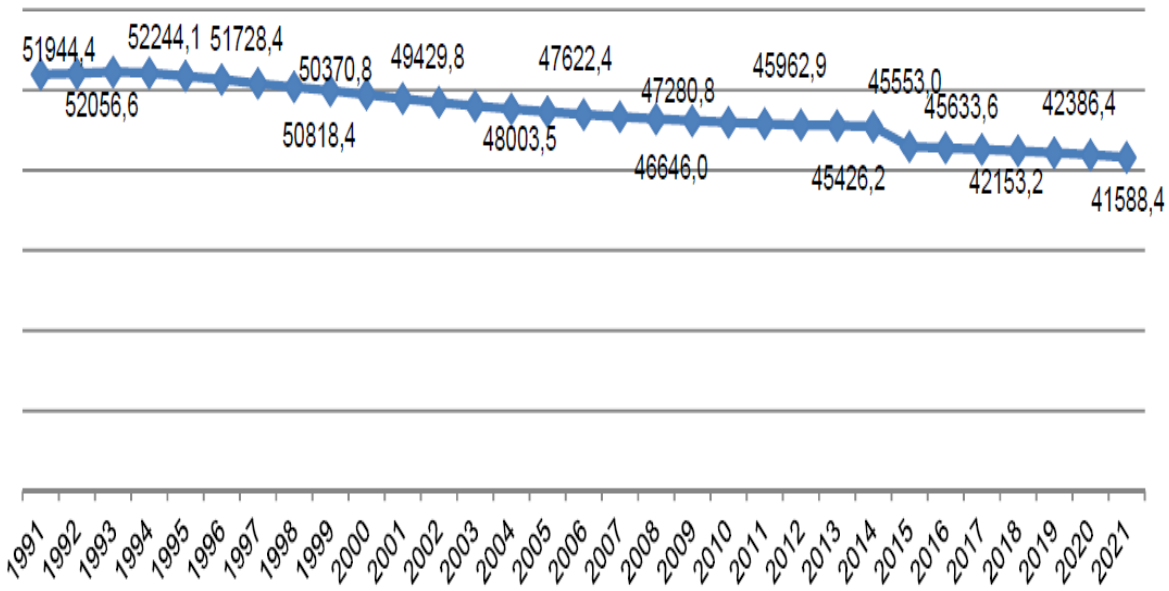


Рис 3.1 Чисельність населення України в 1991 – 2021 рр.*

**Джерело: побудовано авторами на основі [170].*

На жаль, зменшення чисельності населення супроводжується його старінням. Медіанний вік постійно підвищується: у 1990 році він становив 35 років, у 2000 році – 37,7 років, у 2010 році – 39,3 років, а на початку 2019 року досяг 41,1 року. Частка осіб, які перевищили пенсійний вік (65 років і старше), у структурі демографічного навантаження неухильно зростає, сягнувши 16,7% на 1 січня 2019 року, що перевищує частку дітей (15,5%) [162]. Статистичні дані свідчать, що чисельність працездатного населення (віком 15–64 роки) за останні п'ять років скорочується, тоді як кількість осіб старше 65 років збільшується, що вказує на негативний вплив на економіко-соціальний розвиток країни та процес демографічного старіння в Україні. Без інноваційних трансформацій та інвестицій перспективи країни можуть залишатися невизначеними. Таким чином, існує реальна загроза зростання рівня смертності та подальшого скорочення працездатного населення. Для протидії цьому явищу пропонується зосередити увагу на умовах життя, що визначаються обсягами та якістю харчових продуктів, які є основою життєдіяльності кожного громадянина країни.

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) та розвинені держави визнають харчування ключовим фактором, що забезпечує та покращує здоров'я населення. За оцінками експертів, приблизно 50% здоров'я громадян залежить від соціально-економічних умов та спосо-

бу життя, де харчування є важливою складовою. Воно сприяє нормальному фізичному та психічному розвитку дітей, збереженню здоров'я та підвищенню якості життя дорослих, підтримує працездатність, активне та продуктивне довголіття, а також розвиває творчий потенціал нації.

Згідно з даними таблиці 3.1, що відображає обсяги споживання харчових продуктів, громадяни України стикаються з дефіцитом значної частини необхідних продуктів для задоволення базових життєвих потреб.

Таблиця 3.1

Динаміка споживання продуктів харчування на одну особу, кг *

	Норма (за даними МОЗ)	Роки			
		2018	2019	2020	2021
Хлібопродукти	101	99,5	97,6	96,6	92,7
М'ясопродукти	80	52,8	53,6	53,8	53,0
Молокопродукти	380	197,7	200	201,9	201,5

Продовження таблиці 3.1

Риба	20	11,8	12,5	12,4	13,2
Яйця	290	275	282	278	272
Цукор	38	29,8	28,8	27,8	28,5
Плоди ягоди	90	57,8	58,7	56,5	59,0
Картопля	124	139,4	135,7	134,0	132,4
Олія рослинна	13	11,9	12,0	12,3	13,6
Овочі	161	163,9	164,7	164,0	165,9

**Джерело: сформовано авторами за даними [170,179]*

Основний дефіцит спостерігається у споживанні молока, м'яса, м'ясних продуктів, а також фруктів і ягід. Водночас споживання хлібних виробів демонструє позитивну динаміку з певним зростанням за останні чотири роки (2018–2021).

Графічне відображення динаміки споживання різних харчових продуктів на одну особу протягом 2018–2021 років згідно з даними Міністерства охорони здоров'я представлено на рис. 3.2.

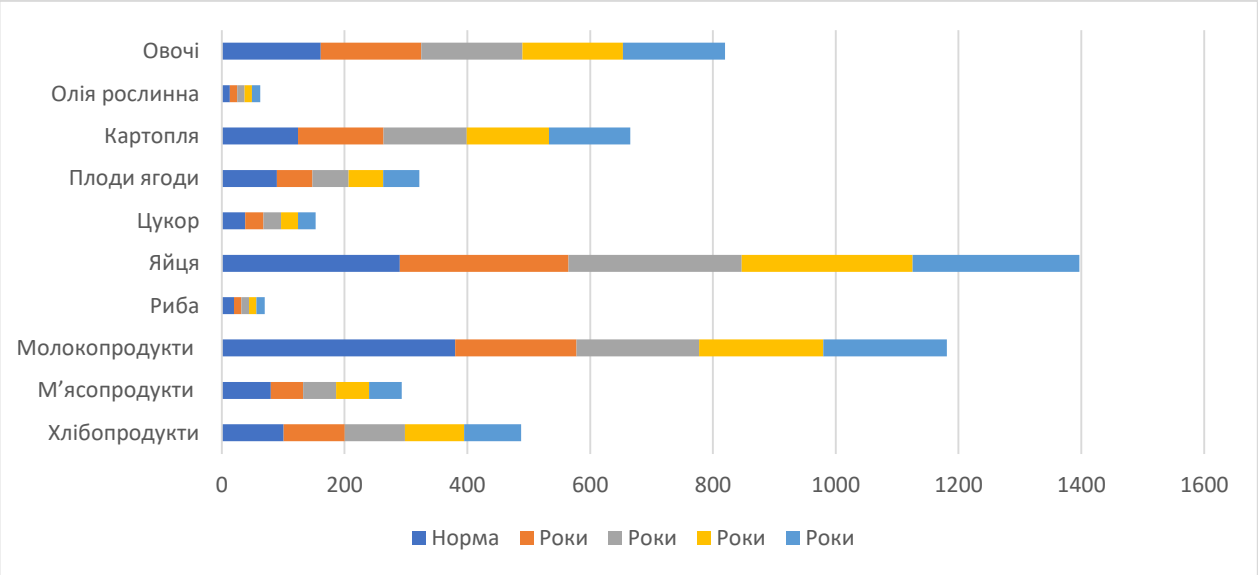


Рис. 3.2 Графічне представлення динаміки споживання продуктів харчування на одну особу, кг*

**Джерело: побудовано авторами на основі [170].*

Сичевський М. та Юзефович А. зазначають, що харчова промисловість є стратегічним чинником соціально-економічного розвитку суспільства. Вони акцентують, що крім забезпечення продовольчої безпеки, харчова промисловість забезпечує стабільний ринок збуту для сільськогосподарських підприємств та сільських домогосподарств і є невід'ємною ланкою агропромислового комплексу [164, с. 48–49].

Харчова промисловість має ключове значення для задоволення соціальних потреб населення. Українські м'ясні, молочні та кондитерські бренди здобули міжнародне визнання завдяки своїй якості, натуральності та конкурентоспроможним цінам. Підтримка агропромислового сектору, зокрема харчової промисловості, є одним з пріоритетних напрямів розвитку країни. Це сприяє підтримці високої конкурентоспроможності підприємств, забезпеченню продовольчої безпеки та розширенню експортних можливостей на зовнішні ринки. Наразі спостерігається зростання світового попиту на продукти харчової промисловості, що вимагає формування сприятливих умов для інноваційного розвитку та нарощення виробничих потужностей вітчизняних підприємств у цій галузі [171,172,173,174,175,176,178,261,263].

Харчова промисловість України об'єднує понад 40 спеціалізованих галузей, підгалузей та виробництв, що формують ринок харчових продуктів різними суб'єктами господарювання. Дослідники, що вивчають харчову промисловість, зазвичай аналізують її структуру з різних позицій (Сичевський М. П. [164], Заїнчковський А. О. [165], Мостенська Т. Л. [166]). Зокрема, вони виділяють харчосмакову галузь, до складу якої входять цукрова, олійно-жирова, хлібопекарна, виноробна, спиртова, лікеро-горілчана, пиво-безалкогольна, кондитерська, макаронна, плодоовочева, дріжджова, крохмально-патóкова, соляна, парфумерно-косметична, тютюнова, чайна та харчоконцентратна підгалузі. Окремими галузями вони розглядають м'ясну, молочну та рибну промисловість, а борошномельно-круп'яне та комбікормове виробництва виділяють як самостійні групи.

Важливо зазначити, що історія розвитку харчової промисловості на території сучасної України є складним і різнобічним процесом, корені якого сягають XIX століття. У період, коли українські землі входили до складу Російської імперії, харчові підприємства були переважно невеликими ремісничими центрами, такими як олійниці, тютюнові майстерні, солодові або пекарські заклади.

Індустріальні зміни 1930–1940-х років відкрили новий етап у розвитку української промисловості. Цей період був відзначений суттєвими змінами в промисловому секторі, що тривали до скасування кріпосного права у 1861 році. У цей час виникли нові галузі — вугільна, машинобудівна, а також перші цукрові заводи харчової промисловості. Поступово формувалися регіони, спеціалізовані на виробництві окремих видів промислової продукції, зростало виробництво та експорт української пшениці, тютюну та олії. Створювалися нові напрями харчової промисловості: борошномельна, олійна, алкогольна, кондитерська, солеварна, тютюнова. Царська влада заохочувала розвиток лише тих галузей, що приносили значні прибутки до скарбниці, зокрема спиртової та тютюнової [167]. Такі напрями, як хлібопекарна та м’ясомолочна промисловість, перебували у зародковому стані як кустарні виробництва, а інші взагалі не існували.

У довоєнний період українська харчопереробна продукція не лише задовольняла внутрішній попит, але й активно експортувалася. Однак індустріалізація, орієнтована на нерівномірний розвиток економіки з акцентом на важку промисловість за рахунок легкої, харчової та

аграрної галузей, призвела до уповільнення розвитку аграрного сектора та деструктивних явищ у національному господарстві [171]. Втрата зерна як сировини спричинила скорочення виробництва в одній з найрозвиненіших галузей — борошномельно-круп'яній. У роки Радянського Союзу найбільшого розвитку набули м'ясна та молочна галузі. У 1980-х роках державна політика зосередилася на розвитку м'ясної промисловості, розпочалося будівництво великих м'ясокомбінатів у Кременчуці, Полтаві та Мелітополі. Швидке зростання міського населення вимагало організації виробництва масла та молочних продуктів, тому в економічних районах України були побудовані молокозаводи. Це означало пріоритетність продукції тваринництва, що спричинило структурні зміни в харчовій промисловості, тоді як цукрова, борошномельна, хлібопекарська та спиртова галузі занепадали.

Світова криза стала випробуванням не лише для України, але й для світових економічних лідерів, звужуючи зовнішні ринки для українських виробників і знижуючи купівельну спроможність, що призвело до втрати майже половини діючих підприємств. Частка збиткових підприємств харчової промисловості у 2010 році становила 42%, тоді як до кризи 2007 року цей показник був на рівні 33% [169]. Відповідно, у 2010 році порівняно з 2007 роком найбільші негативні зміни відбулися у виробництві м'яса (яловичини (–49,8%) та свинини (–15,5%)), молочних продуктів (–7,2%), вершкового масла (–20,5%), овочів та фруктів (–26,1%), хліба та хлібобулочних виробів (–11,1%), цукру (–17,2%) та борошна (–9,5%). Найменше впливу зазнало виробництво алкогольних напоїв, обсяги якого залишилися майже незмінними: коньяку вироблено 3,6 млн декалітрів як у 2007, так і у 2010 році, солодового пива — 316 млн декалітрів у 2007 році та 310 млн декалітрів у 2010 році.

Після 2010 року спостерігалася стабілізація діяльності підприємств харчової промисловості. До 2012 року включно сектор харчопереробки посідав друге місце за обсягом реалізованої продукції серед переробних галузей, поступаючись лише металургії. Починаючи з 2013 року, його частка почала зростати та зайняла перше місце (2013 рік — 19,2%; 2016 рік — 21,6%) [170]. Цьому сприяли зміни в політичній ситуації та вступ України до СОТ.

Новий етап у сучасній історії харчової промисловості України розпочався у 2010–2013 роках, коли розпочалися переговори з Європейським Союзом щодо створення зони вільної торгівлі та потенційного

членства України в ЄС. Однак соціально-орієнтована модель економіки ЄС виявилася несумісною з діючою моделлю державного управління в Україні, що призвело до розбіжностей у поглядах політичного керівництва щодо шляху розвитку країни. Політичні та суспільні конфлікти погіршили ефективність державного регулювання та сприяли поверненню до кризового сценарію.

Поточний конфлікт з Російською Федерацією підкреслив ризик залежності України від імпорту та експорту харчових товарів. Наслідки російської агресії суттєво вплинули на українських виробників хліба та хлібобулочних виробів: експорт цієї продукції, який стабільно зростав до 2014 року, різко скоротився. У 2016 році було експортовано лише 83,5 тис. тонн такої продукції на суму 111,5 млн доларів США, а виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні скоротилося на 35,8% [170].

У 2020 році харчова промисловість зазнала значного скорочення активності. У лютому промислове виробництво в Україні знизилося на 4,6% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Найбільш значне падіння було зафіксовано в харчовій промисловості, де показник зменшився на 13,1%. Упродовж 2020 року спостерігалося скорочення запасів сировини для переробки порівняно з попередніми роками, що призвело до зниження обсягів виробництва окремих продуктів. Наприклад, у лютому випуск нерафінованої соняшникової олії зменшився на 25% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Варто відзначити, що хімічна промисловість продемонструвала позитивну динаміку, збільшивши виробництво на 13,5% у лютому порівняно з попереднім роком.

У четвертому кварталі аграрний сектор показав історичні результати завдяки рекордному збору пізніх зернових культур. У листопаді виробництво сільськогосподарської продукції зросло на 54% порівняно з аналогічним періодом попереднього року (після зростання на 61% у жовтні). Це зростання пояснюється не тільки рекордним урожаєм пізніх культур, але й зсувом сільськогосподарського сезону на пізніший термін.

У 2021 році Україна досягла подвійного рекорду зі збору врожаю: за попередніми оцінками, загальний валовий збір зернових і зернобобових перевищив 84 мільйони тонн, а обсяг зібраної олійних культур

склав понад 22,5 мільйона тонн. Протягом 11 місяців 2021 року обсяг виробництва сільськогосподарської продукції зріс на 16,7%.

Перенесення сільськогосподарського сезону на пізніший період може підвищити ринкову конкурентоспроможність продукції, оскільки дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з несприятливими погодними умовами під час збирання врожаю. Зростання обсягів виробництва аграрної продукції позитивно впливає на економіку країни, сприяючи збільшенню ВВП та розвитку сільських територій.

Індекс сільськогосподарської продукції (ІСП) є показником, що вимірює динаміку виробництва в цьому секторі за певний період. Він враховує як фізичні обсяги, так і ціни сільськогосподарських товарів для оцінки загальної продуктивності галузі. Зазвичай ІСП використовується як один із індикаторів економічного розвитку країни, оскільки аграрний сектор часто є ключовим для багатьох економік. Підвищення ІСП може свідчити про зростання ефективності господарювання, збільшення обсягів виробництва та внесок сільського господарства у формування валового внутрішнього продукту (ВВП) країни.

Загальний індекс сільськогосподарської продукції (ІСП) за січень 2022 року становив 100,9% до відповідного періоду попереднього року. Це означає незначне зростання загального рівня виробництва аграрної продукції порівняно з аналогічним періодом минулого року (рисунок 3.3) [170].

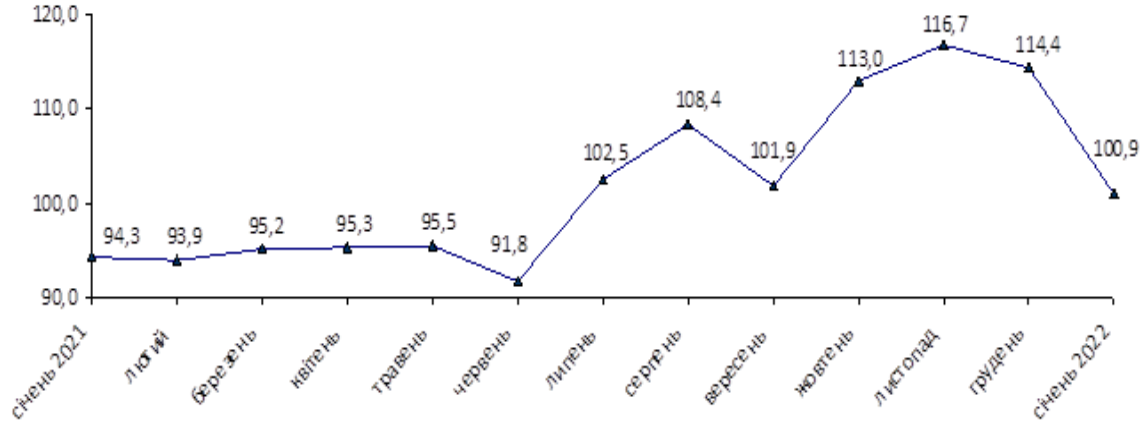


Рис. 3.3 Індекси сільськогосподарської продукції

(у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)*

**Джерело: сформовано авторами на основі [170].*

Індекс виробництва для підприємств у січні 2022 року становив 107,3% відносно аналогічного періоду минулого року. Це свідчить про зростання виробничих обсягів у цьому сегменті порівняно з минулим роком. Індекс для домогосподарств населення за той же період склав 92,3%, що є нижчим за рівень попереднього року. Це може вказувати на скорочення виробництва сільськогосподарської продукції населенням у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Таким чином, підприємства продемонстрували помітне поліпшення, тоді як показники домогосподарств населення виявилися дещо нижчими.

Індекси сільськогосподарської продукції відображають динаміку виробництва за певний період і дозволяють виявляти тенденції розвитку сектору. Проте важливо враховувати, що на ці індекси впливає низка факторів, таких як погодні умови, технологічні зміни, економічна кон'юнктура та інші обставини.

Інформація щодо індексу сільськогосподарської продукції за регіонами представлена в таблиці додатку Ж.

Однією з ключових економічних умов значних змін у харчовій промисловості є інвестиції в різні сектори національної економіки. Ці вкладення важливі для стимулювання інноваційного розвитку, підвищення рівня соціальних послуг та розвитку людського потенціалу. Країна має вигідне економіко-географічне положення та сприятливі природно-кліматичні умови. Крім того, вона володіє значним науково-технічним потенціалом, розвиненою промисловістю та експортними можливостями. У таблиці 3.2 наведено основні показники інвестиційного розвитку харчової промисловості України за період 2018–2020 років.

Таблиця 3.2

Основні показники інвестиційного розвитку харчової промисловості України протягом 2018–2020 рр.*

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Капітальні інвестиції, млн грн	30213	31889	28875
Структура капітальних інвестицій	15,1	12,5	16,0
Індекси капітальних інвестицій	123,6	148,9	53,5
Вартість основних засобів	207157	260718	316635
Темп приросту капітальних інвестицій, у % до попереднього року	59,62	60,23	64,71
Питома вага капітальних інвестицій хар-	29,95	28,4	30,4

чової промисловості у переробній промисловості країни, %			
Питома вага капітальних інвестицій харчової промисловості в промисловості країни, %	15,11	16,0	16,83
Прямі інвестиції (акціонерний капітал), млн дол. США	2758,4	2730,5	3007,43
Темп приросту прямих іноземних інвестицій, у % до попереднього року	9,01	8,61	11,2
Питома вага прямих іноземних інвестицій харчової промисловості у переробній промисловості країни, %	34,48	37,63	38,15
Питома вага прямих іноземних інвестицій харчової промисловості у промисловості країни, %	26,16	26,18	28,9

*Джерело: сформовано авторами згідно [170]

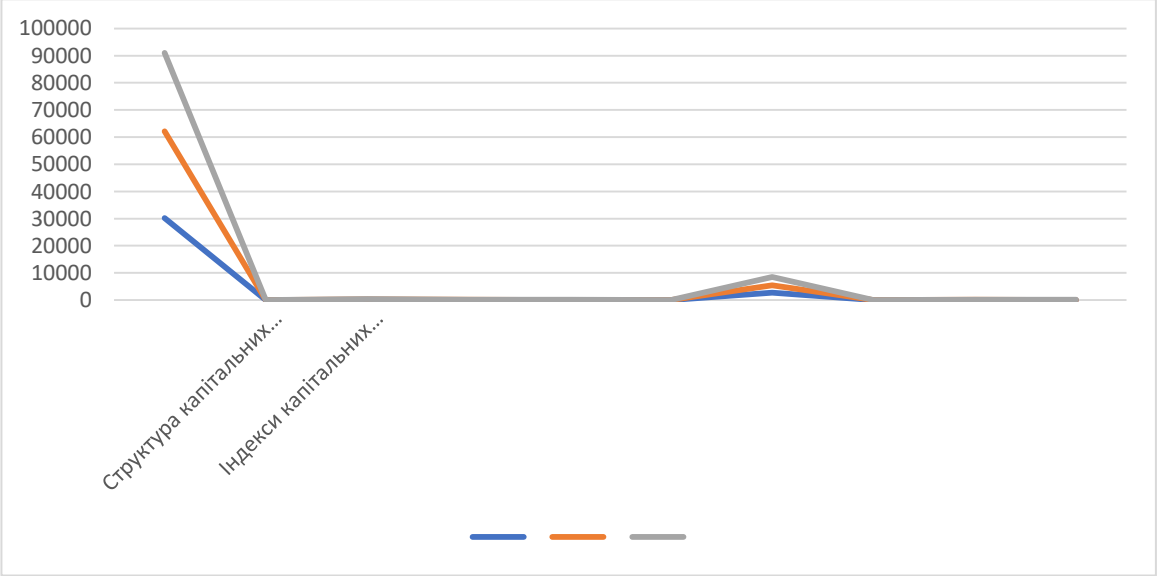


Рис 3.4. Основні показники інвестиційного розвитку харчової промисловості України протягом 2018–2020 рр.*

**Джерело: побудовано авторами на основі [170].*

Зростання інвестицій у харчову промисловість дає можливість збільшити експорт її продукції в інші країни. Для здійснення прогнозу найчастіше використовується методика прогнозування н основі **середньорічного темпу зростання (CAGR – Compound Annual Growth Rate).**

Формула для розрахунку прогнозного імпорту має вигляд:

$$\boldsymbol{CAGR} = \left(\frac{\boldsymbol{Y_n}}{\boldsymbol{Y_0}}\right)^{\frac{\boldsymbol{1}}{\boldsymbol{n}}} \qquad (3.1)$$

Y_0– базове значення показника (наприклад, імпорт м’яса у 2020 р.),

Y_n– прогнозоване значення показника у кінці періоду (2030 р.),

n – кількість років прогнозного періоду.

Далі щорічний прогноз здійснюється за формулою:

$$\boldsymbol{Y_t} = \boldsymbol{Y_0} \times (\boldsymbol{1} + \boldsymbol{CAGR})^{\boldsymbol{t}} \qquad (3.2)$$

Приклад розрахунку показників імпорту м’яса іншими країнами (2021–2030 рр.). Базовою величиною буде 10 млн тон для 2020 року за даними FAO; CAGR ≈ 1,5 % для перших років і 3,5 % для другої половини періоду.

Таблиця 3.2а

Прогноз імпорту іноземними державами.

Рік	Прогноз імпорту, млн т.	Характеристика динаміки
2021	10,15	Незначне зростання
2022	10,30	Незначне зростання
2023	10,46	Незначне зростання
2024	10,62	Незначне зростання
2025	11,00	Початок активнішого росту
2026	11,39	Суттєве зростання
2027	11,79	Суттєве зростання
2028	12,20	Суттєве зростання
2029	12,63	Суттєве зростання
2030	13,07	Суттєве зростання

Таблиця 3.2б

Аналіз динаміки імпорту іноземними державами.

Період	Загальна характеристика динаміки	Основні фактори впливу	Регіони з найбільшим зростанням імпорту
2021–2024 рр.	Незначне зростання імпорту	Зменшення попиту з боку Китаю	Китай (зниження імпорту), стабілізація на глобальному ринку
2025–2030 рр.	Суттєве зростання обсягів імпорту	Підвищення попиту з боку країн, що розвиваються	Філіппіни, В’єтнам, тропічна Африка

Як видно з таблиці 3.2.а, на початку прогнозного періоду очікується незначне зростання імпорту м'ясних продуктів, що зумовлено передусім скороченням імпорту з боку Китаю як найбільшого споживача. Однак у другій половині періоду прогнозні обсяги імпорту почнуть збільшуватися через підвищення попиту з боку країн, що розвиваються (табл. 3.2б). Імпорт усіх видів м’яса найбільшою мірою зросте на Філіппінах, у В’єтнамі та в тропічній Африці.

Протягом наступного десятиліття світовий попит на м’ясо буде меншим через зниження імпорту свинини до Китаю. Це частково компенсується зростанням імпорту яловичини до країн тропічної Африки та Азіатсько-Тихоокеанського регіону. У зазначений період збільшення виробництва м’яса в Китаї буде недостатнім для задоволення внутрішнього попиту, що вимагатиме активізації імпортних закупівель. У В’єтнамі також відзначиться значне зростання імпорту всіх видів м’яса, обумовлене загальною позитивною економічною кон’юнктурою.

Ще одним регіоном, що динамічно розвивається як імпортер, є Африка, хоча багато країн регіону мають дуже низькі стартові рівні імпорту. Зростання імпортних обсягів буде обумовлено підвищенням попиту на м’ясо птиці, яке є найбільш доступним для країн, що розвиваються. Саме ці країни відповідатимуть за основну частку зростання ім-

порту яловичини (переважно в Азії). Натомість у розвинених країнах збільшиться імпорт свинини [178].

Забезпечення власного виробництва для більшості продовольчих потреб є індикатором самодостатності держави у сфері продовольства та важливою умовою продовольчої безпеки та національного суверенітету. Україна володіє значним економічним, географічним та природно-ресурсним потенціалом, що дозволяє їй виробляти достатню кількість продуктів для задоволення потреб власного населення. Однак, на жаль, у світових рейтингах Україна зазвичай не займає високих позицій. Недоліки у формуванні сприятливого бізнес-середовища, високий рівень бюрократії, а також проблеми у виробництві та якості харчових продуктів ставлять під сумнів реалізацію потенціалу країни в цій сфері.

Таблиця 3.3

Рейтинг країн за Глобальним Індексом продовольчої безпеки (Global Food Security Index) та місце України серед них у 2021 році*

Global ranking	Country	Overall score	Afforda bility	Availability	Quality and Safety
1st	Singapore	87.4	95.4	83.0	79.4
2nd	Ireland	84.0	90.5	76.8	87.7
3rd	United States	83.7	87.4	78.3	89.1
4th	Switzerland	83.1	83.8	84.3	78.2
5th	Finland	82.9	84.1	78.6	91.8
6th	Norway	82.9	81.9	81.0	90.5
7th	Sweden	82.7	85.0	78.1	89.4
8th	Canada	82.4	83.3	80.0	86.7
9th	Netherlands	82.0	85.6	76.2	88.9
10th	Austria	81.7	85.4	78.6	81.1
76th	Ukraine	57.1	63.9	50.0	59.6

Джерело: сформовано авторами на основі [180]

Глобальний індекс продовольчої безпеки, який оцінюється на основі 34 показників для 113 країн, дає можливість порівняти рівень продовольчої безпеки різних держав. Найвищі результати в цьому рейтингу демонструють такі країни, як Сінгапур, Ірландія та США, що володіють розвиненою харчовою промисловістю та високопродуктивним аграрним сектором.

Аналіз результатів індексу за 2019 рік свідчить про тенденцію до загального зростання світових цін на продовольство, що викликає сту-

рбованість у багатьох країнах, включаючи Україну. У зв'язку з цим формування сприятливих умов для розвитку харчової промисловості та підвищення її конкурентоспроможності стає одним із пріоритетних завдань для української економіки.Харківська область характеризується значною кількістю суб'єктів господарювання різних форм власності у харчовій промисловості, що стала однією з ключових галузей регіональної економіки. Зокрема, підприємства молочної галузі забезпечують виробництво широкого асортименту продукції, включаючи молоко, вершкове масло, сири, кисломолочні продукти, згущене молоко та вершки. Найбільший вплив у цій сфері мають такі виробничі потужності, як Яготинський маслозавод, Куп’янський молочно-консервний комбінат, Пирятинський сирзавод, Золотоніський маслоробний комбінат та інші.

У Харківській області також функціонують підприємства, що спеціалізуються на виробництві м'яса, ковбасних виробів, кондитерських виробів та напоїв. Серед відомих брендів можна виділити «Домінік», Харківську бісквітну фабрику, Конотопський хлібокомбінат та інші.

Проте, у останній період спостерігається скорочення випуску хліба та хлібобулочних виробів, що призвело до загального зниження обсягів виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів у регіоні. Згідно з даними, у 2021 році Харківська область зайняла 7-ме місце за обсягом промислової продукції серед усіх регіонів України. Зростанню обсягів виробництва сприяло збільшення випуску напоїв, зокрема натуральних мінеральних вод та води з додаванням цукру та інших інгредієнтів. На даний момент в Україні стабільно функціонують та розвиваються такі підприємства, як ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», АТ "ВО «Конті», ПрАТ «Домінік» (Полтавакондитер), ПрАТ «ХБФ», ТДВ «Яготинський маслозавод», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ПРАТ «Куп’янський МКК», ТОВ «Пирятинський сирзавод», ПРАТ «Конотопський хлібокомбінат», ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», ПРАТ «Василівський хлібокомбінат», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ПРАТ «Миргородський завод мінеральних вод», ПрАТ «Моршинський завод мінвод Оскар», ПрАТ «Оболонь», АТ «Укрпиво». Отже, можна виокремити низку характерних особливостей національної харчової промисловості, зокрема:

- Орієнтація на внутрішній ринок збуту.
- Фокус на сировину та споживача. Відхилення часто обумовлені транспортним фактором: галузі, у яких вартість перевезення го-

тової продукції перевищує вартість транспортування сировини, орієнтуються на споживачів у великих містах. Окремі галузі мають подвійну орієнтацію — на сировину та споживача (наприклад, борошномельна, м'ясна, тютюнова). Однак для виробництва мінеральних вод транспортний аспект залишається проблематичним. Важливими також є термін зберігання продукції та її здатність до транспортування (або нетранспортабельність).

- Наявність родючих ґрунтів, сприятливих кліматичних умов та великих площ для аграрного виробництва, що робить країну однією з провідних аграрних держав світу.
- Виробництво широкого спектру продуктів, зокрема зернових культур, молочної продукції, м'яса, олій, фруктів та овочів.
- Відображення національної ідентичності через багатовікову історію та українську кулінарну спадщину. Традиційні українські страви інтегровані в сучасну харчову промисловість, пропонуючи споживачам унікальні продукти.
- Значні обсяги виробництва аграрної продукції та великий експортний потенціал для постачання товарів на міжнародні ринки.
- Модернізація виробничих процесів та імплементація інноваційних технологій і методів, спрямованих на підвищення якості продукції та виробничої ефективності.
- Наявність викликів: обумовлена ринковою нестабільністю, проблемами з якістю продукції та міжнародною конкуренцією.
- Перспективи розвитку завдяки збільшенню інвестицій у сучасні технології, розвиток екологічно чистої продукції та розширенню експортних ринків.

Встановлено, що на ефективність національної системи харчової промисловості впливають такі негативні фактори: 1) Низька якість менеджменту; 2) Недостатнє залучення інновацій до управлінських процесів; 3) Недостатні обсяги фінансування та інвестицій у розвиток галузей та підприємств харчової промисловості; 4) Недосконалість законодавчих норм, що регулюють функціонування харчової промисловості; 5) Складнощі з доступом на європейські ринки збуту для запозичення досвіду регулювання та реалізації політики у цій сфері; 6) Відсутність гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами; 7) Складна економічна, політична та епідеміологічна ситуація.

Основними традиційними та стійкими проблемами для підприємств харчової промисловості є: 1) Застосування застарілих методів управління; 2) Використання неефективних програм розвитку; 3) Невідповідність систем обліку та управлінського забезпечення; 4) Відсутність результативних стратегій залучення інвестицій; 5) Нестача матеріально-технічних ресурсів; 6) Обмеженість ринкових можливостей; 7) Зниження рентабельності діяльності підприємств.

Важливо зазначити, що традиційні проблеми, що раніше негативно впливали на різні промислові сектори, залишаються невирішеними:

1. Недостатність інвестицій та фінансування. Обмежений доступ до фінансових ресурсів та інвестицій може уповільнювати розвиток та модернізацію обладнання та технологій у галузі.
2. Нестабільне законодавство. Нестабільність правового поля та непередбачуваність регулювання можуть створювати бар'єри для розвитку бізнесу та інвестицій у галузі.
3. Низька якість інфраструктури. Недостатньо розвинена та застаріла інфраструктура, зокрема транспортна та логістична, може утруднювати постачання сировини та збут готової продукції.
4. Висока конкуренція на зовнішніх ринках. Галузь стикається з інтенсивною конкуренцією на міжнародних ринках, що може утруднювати експортні операції та підвищувати вимоги до якості та цінової конкурентоспроможності продукції.
5. Недоліки у системі управління. Неефективний менеджмент на підприємствах та відсутність стратегічного планування можуть обмежувати їхню результативність та конкурентоспроможність.

Життєзабезпечення підприємства визначається як комплекс принципів та норм, спрямованих на оптимальне використання всіх наявних виробничих факторів: праці, землі, капіталу та підприємницької ініціативи. Ці ресурси можуть бути отримані через зовнішнє залучення або внутрішнє створення. Збалансоване поєднання даних чинників дозволяє компанії ефективно функціонувати на внутрішніх і міжнародних ринках. Для підтримки довгострокової життєздатності підприємств харчової промисловості необхідно визначити та впровадити низку стратегічних орієнтирів:

1. Модернізація виробництва. Імплементація новітніх технологій та автоматизація процесів для підвищення продуктивності, якості та конкурентоспроможності продукції.
2. Розвиток інновацій. Інвестування у дослідження та розробку нових продуктів, вдосконалення упаковки та технологічних процесів з метою відповіді на мінливі потреби споживачів і ринкові тренди.
3. Підвищення якості продукції. Удосконалення стандартів якості, контроль на всіх етапах виробництва та впровадження систем управління якістю.
4. Розвиток маркетингу і брендування. Розробка ефективних маркетингових стратегій, включаючи підвищення впізнаваності бренду, рекламні кампанії та акції, спрямовані на залучення нових клієнтів та утримання існуючих.
5. Формування екологічно чистої виробничої інфраструктури, зменшення впливу на навколишнє середовище та підтримка сталого виробництва.
6. Розвиток експорту. Пошук нових зовнішніх ринків збуту, розширення експортного асортименту та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.
7. Розвиток кадрового потенціалу. Підвищення кваліфікації персоналу через навчання та професійну підготовку, створення сприятливого робочого середовища та ефективних систем мотивації.

Зазначені стратегічні орієнтири сприятимуть підтримці та розвитку підприємств харчової промисловості, що є важливою складовою економічного зростання та стабільності країни.

3.2 Методичні підходи до оцінки ефективності системи антикризового вартісно – орієнтованого управління

Система антикризового вартісно-орієнтованого управління є важливим компонентом стійкого функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності та криз. Для забезпечення її результативності та відповідності стратегічним орієнтирам необхідний постійний моніторинг та аналіз її роботи. Ефективний антикризовий менеджмент охоплює не лише реакцію на кризові події, але й їх упередження та зменшення негативних наслідків. У цьому розділі зосереджено увагу на інструментах та методах, спрямованих на аналіз потенційних ризиків та

оцінку результативності впроваджених проактивних заходів щодо керівництва кризовими ситуаціями. До таких підходів належать:

1. *Фінансовий підхід*. Оцінка на основі фінансових індикаторів, таких як виручка, прибуток, рентабельність та інші фінансові показники. Аналіз фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності організації також сприяє визначенню ефективності системи управління.
2. *Стратегічний підхід*, де оцінювання проводиться з позиції досягнення стратегічних орієнтирів і завдань компанії. Аналіз ступеня, у якому система управління сприяє реалізації стратегічних цілей, може бути важливим індикатором її результативності.
3. *Операційний підхід,* де оцінка результативності системи проводиться на підставі її впливу на операційну діяльність компанії. Це може включати аналіз виробничих процесів, логістики, збуту та обслуговування споживачів.
4. *Комплексний підхід* передбачає поєднання різних методів оцінки ефективності системи управління. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про результативність менеджменту та враховує різноманітні аспекти діяльності підприємства.
5. *Порівняльний аналіз* є найбільш доступним методом, тому його застосовують для обґрунтованого зіставлення результатів оцінки з аналогічними компаніями у тій самій галузі або на ринку в цілому. Цей підхід дозволяє визначити, наскільки результативною є система управління порівняно з конкурентами.
6. *Використання ключових* показників ефективності (KPI). Визначення та моніторинг ключових індикаторів ефективності, що відображають ступінь досягнення стратегічних цілей та завдань компанії.

У сучасних умовах господарювання та зростаючої ролі правового захисту суб'єктів підприємництва наголошується на важливості своєчасного та глибокого аналізу фінансового стану підприємства. Особливу увагу приділяють оцінці його ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, а також виявленню резервів для підтримки та посилення фінансової стабільності. Основне завдання фінансового аналізу підприємства полягає у системному та комплексному дослідженні його виробничої та фінансової діяльності, спрямованому на об'єктивну

оцінку досягнутих результатів і визначення реальних напрямів для подальшого підвищення ефективності його функціонування.

Дослідження майнового стану підприємства та джерел його формування є важливою складовою фінансового менеджменту. Такий аналіз дає змогу оцінити наявні активи та їх вартість, а також джерела фінансування, необхідні для підтримки діяльності підприємства. Основні аспекти аналізу майнового стану та його джерел включають: 1) Активи підприємства; 2) Пасиви підприємства; 3) Капітал; 4) Джерела фінансування.

Оцінка всіх активів підприємства (нерухомість, обладнання, запаси, фінансові інвестиції) на основі аналізу дозволяє визначити загальну вартість майна, доступного для досягнення стратегічних цілей. Аналіз зобов'язань підприємства перед кредиторами та іншими контрагентами (кредити, борги, заборгованість з оплати праці) дає змогу зрозуміти обсяг фінансових зобов'язань та здатність їх виконати.

Дослідження власного капіталу підприємства (статутний капітал, нерозподілений прибуток, інші форми власних коштів) дозволяє оцінити ефективність його використання та вплив на фінансову стійкість. Аналіз джерел фінансування діяльності (власний капітал, позикові кошти, емісія акцій, прибуток) сприяє визначенню найбільш ефективних та надійних джерел коштів для підприємства.

Аналіз складу і динаміки майна та джерел його формування представлені у таблиці 1 по кожному з 16 досліджуваних підприємств харчової промисловості.

Аналіз майнового стану та джерел його формування сприяє ефективному управлінню фінансами підприємства, визначенню пріоритетів та прийняттю обґрунтованих фінансових рішень. Для цього здійснюється оцінка за допомогою наступних показників (табл. 3.4) [292]:

Таблиця 3.4

Показники розрахунку стану основних засобів підприємств*

Показник	**Контент**	**Формула розрахунку**	***Позначення***
Індекс постійного активу	показує частку основних засобів та інших необоротних активів у джерелах власних коштів	$I_{ПА} = \frac{ОЗ}{ВК}$,	*ОЗ* — основні засоби й необоротні активи; *ВК* — власний капітал
коефіцієнт реальної вартості майна	використовується для визначення вартості майна підприємства в	$K_{ВМ} = \frac{ОЗ + В_з + Н_в + М_{ш.л.}}{А}$	*ОЗ* — основні засоби за залишковою вартістю;

	реальних або коригованих на інфляцію цінах. Цей показник дає більш об'єктивну оцінку майна, оскільки враховує вплив інфляції на його вартість.		$В_З$ — виробничі запаси; $Н_в$ — незавершене виробництво; $М_{ш.п.}$ — малоцінні й швидко зношувані предмети; $А$ — вартість активів підприємства
Коефіцієнт зносу основних засобів	визначається відношенням величини зносу до початкової вартості усіх основних засобів (передусім виробничого устаткування та робочих машин, які мають вирішальний вплив на потужність підприємства)	$КЗ = \frac{З \cdot 100\%}{В_П}$,	$З$ — нарахована сума зносу основних засобів і нематеріальних активів; $В_п$ — первісна вартість основних засобів і нематеріальних активів

Продовження таблиці 3.4

Ступінь оновлення основних засобів	вимірюєтьсяь відношенням суми основних засобів, що надійшли за аналізований період, до їх кількості на кінець року	$К_о = \frac{ОЗ_Н \cdot 100}{В_К}$,	$В_к$ — вартість основних засобів і нематеріальних активів на кінець періоду
Коефіцієнт вибуття основних засобів	визначається відношенням суми основних засобів, що вибули за аналізований період, до їх кількості на початок року	$К_В = \frac{ОЗ_В \cdot 100}{В_П}$,	$ОЗ$ – середньорічна вартість основних засобів
фондовіддача (Фв)	відношення обсягу виробленої продукції за період, що аналізується, до середньорічної вартості основних засобів	$Ф_В = \frac{О}{\overline{ОЗ}}$,	$О$ – обсяг випуску продукції; $ОЗ$ – середньорічна вартість основних засобів
фондомісткість	Показник, зворотний фондовіддачі	$Ф_м = \frac{1}{Ф_В}$,	(Фв) - фондовіддача

**Джерело: сформовано авторами на основі [292].*

Розрахунок показників майнового стану підприємства проводиться на основі аналізу статистичних даних, що охоплюють період трьох останніх років функціонування виробничих підприємств у секторі харчової промисловості (додаток А).

Загальною тенденцією є зростання індексу постійного активу та покращення коефіцієнтів придатності основних засобів і фондомісткос-

ті на всіх аналізованих підприємствах. Однак спостерігаються окремі випадки зниження фондовіддачі та підвищення коефіцієнта зносу основних засобів (наприклад, ТДВ «Яготинський маслозавод», ПрАТ «Концерн Хлібпром»), що може свідчити про певні проблеми або зміни в управлінні активами.

На всіх підприємствах зафіксовано позитивну динаміку зростання індексу постійного активу протягом 2018–2021 років. Це може вказувати на постійне розширення майнової бази підприємств та їх потенціал для розвитку. Хоча більшість показників покращилися, окремі випадки зниження фондовіддачі та зростання зносу основних засобів потребують уваги та подальшого аналізу для виявлення причин і можливого коригування управлінських рішень.

Фінансовий стан підприємства в короткостроковій перспективі оцінюється за допомогою показників ліквідності та платоспроможності, що характеризують здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати короткострокові зобов’язання перед контрагентами [292].

Аналіз ліквідності балансу підприємства — це процес оцінки здатності організації своєчасно та без перешкод виконувати свої фінансові зобов'язання. Даний аналіз зазвичай включає вивчення різних показників, таких як коефіцієнт поточної ліквідності, кошти та їх еквіваленти, коефіцієнт швидкої ліквідності, що дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство справляється з поточними фінансовими зобов'язаннями. Такий аналіз надає керівництву інформацію про те, чи може організація легко забезпечити грошові потоки для погашення боргів та інших зобов'язань. Він також допомагає виявити потенційні проблеми з ліквідністю та вжити своєчасних заходів для їх усунення. Аналіз ліквідності балансу підприємства здійснюється за такими формулами [292].

Таблиця 3.5

Показники аналізу ліквідності балансу*

Показник	**Визначення**	**Формула розрахунку**	**Позначення**	**Нормативне значення**
Коефіцієнт поточної ліквідності	дає змогу встановити, якою мірою оборотні активи покривають короткострокові пасиви	$Кп = \frac{ОА}{КП}$,	*ОА* — оборотні активи; *КП* — короткострокові пасиви	1 — 2.

Коефіцієнт швидкої ліквідності	аналогічний коефіцієнту поточної ліквідності, але розраховується за вужчим колом оборотних активів, коли з розрахунку виключається найменш ліквідна їх частина — виробничі запаси	$К_{шл} = \frac{ОА - ВЗ}{КП}$,	*ВЗ* — величина запасів виробництва	0,7 — 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства. Він указує, яка частка короткострокових зобов'язань може бути за необхідності погашена негайно за рахунок наявних грошових коштів	$К_{ал} = \frac{ГА}{КП}$	*ГА* — грошові активи	0,2 — 0,35

**Джерело: сформовано авторами на основі [292].*

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється на основі статистичних даних, які охоплюють чотири останні роки діяльності підприємства. Ці дані представлені у таблиці додатку В.

При розрахунку показників було проаналізовано ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», де коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,781 у 2018 році до 0,304 у 2021 році, що може свідчити про погіршення здатності підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також скоротився з 1,121 до 0,110 за той же період, що вказує на зниження можливості погашення короткострокових зобов'язань найбільш ліквідними активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також демонструє спад, що підтверджує зменшення здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання за рахунок абсолютно ліквідних активів.

На ПрАТ «Моршинський завод мінвод Оскар» (ПРАТ «МЗМВ «ОСКАР») зафіксовано зниження показників ліквідності протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт поточної ліквідності скоротився з 1,024 до 0,903, коефіцієнт швидкої ліквідності — з 0,115 до 0,470, а коефіцієнт абсолютної ліквідності — з 0,079 до 0,451. Це також може

вказувати на погіршення здатності підприємства погашати свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Показники ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» також демонструють тенденцію до зниження протягом досліджуваного періоду. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 1,861 до 1,360, коефіцієнт швидкої ліквідності — з 1,019 до 0,707, а коефіцієнт абсолютної ліквідності — з 0,037 до 0,014. Зазначені зміни можуть свідчити про погіршення здатності підприємства виконувати свої поточні та короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Фінансова стійкість є одним із ключових індикаторів, що визначає фінансовий стан та здатність підприємства протистояти економічним потрясінням. Вона оцінюється за допомогою різних фінансових показників, які відображають стан активів, зобов'язань та капіталу підприємства, а також його можливість виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі. Фінансова стійкість характеризує та оцінює:

1) Здатність підприємства виконувати поточні зобов’язання без втрати оборотного капіталу або потреби у залученні зовнішнього фінансування. Це важливо для підтримання стабільності операційної діяльності та запобігання фінансовій кризі.

2) Здатність підприємства забезпечувати свої довгострокові фінансові потреби, такі як розвиток, інвестиції та модернізація. Фінансова стійкість у цьому контексті оцінюється через достатність власного капіталу, здатність генерувати прибуток та можливість залучати зовнішні джерела фінансування.

3) Здатність підприємства протистояти внутрішнім та зовнішнім економічним впливам, таким як зміни ринкової кон’юнктури, конкуренція, інфляція та трансформація регуляторного середовища. Фінансова стійкість передбачає наявність адаптивних механізмів та резервів, що дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому оточенні.

4) Здатність підприємства протистояти стресовим випробуванням та негативним сценаріям, таким як значні збитки, економічні спади чи непередбачені події. Формування достатніх фінансових резервів та ефективного управління ризиками є ключовими умовами забезпечення такої стійкості.

Важливо зазначити, що фінансова стійкість є багатовимірною ка-

тегорією, і результативна стратегія у цьому напрямі потребує комплексного підходу та врахування всіх аспектів фінансового менеджменту. Вона вимагає постійного моніторингу, аналізу та адаптації стратегій відповідно до динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Лише такий підхід може забезпечити стабільність та довгостроковий успіх

Абсолютний показник фінансової стійкості включає наявність власних оборотних коштів (ВОК). Власні оборотні кошти — це грошові ресурси, які підприємство може використовувати для виконання поточних зобов'язань без залучення додаткових джерел фінансування. Цей показник є ключовим індикатором фінансової стійкості, оскільки він відображає готовність підприємства підтримувати ліквідність та здатність погашати поточні зобов'язання.

Власні оборотні кошти можна визначити за двома варіантами:

$$ВОК = ВК + ДЗ - НА, \quad (3.1)$$

де *ВК* — власний капітал;

ДЗ — довгострокові зобов'язання;

НА — необоротні активи;

$$ВОК = ОА - КП \quad (3.2)$$

де *ОА* — оборотні активи;

КП — короткострокові пасиви [292].

Аналіз власних оборотних коштів досліджуваних підприємств занесено у таблицю додатку Г.

На ПРАТ «МЗМВ «ОСКАР» загальна сума поточних активів зросла з 2018 по 2021 рік, з найбільшим зростанням у 2021 році. Загальна сума короткострокових зобов'язань також продемонструвала значне збільшення протягом усіх років, з найвищим показником у 2021 році. Величина власних оборотних коштів була позитивною до 2020 року, але в 2021 році вона стала від'ємною. Частка власних оборотних коштів у загальній сумі поточних активів також зменшилася за досліджуваний період.

Проте на ТДВ «Яготинський маслозавод» загальна сума поточних активів зросла протягом усього періоду, з найбільшим збільшенням у 2021 році. Загальна сума короткострокових зобов'язань також зросла з 2018 по 2021 рік, з найвищим рівнем у 2021 році. Величина власних оборотних коштів демонструє певні коливання, досягнувши найвищого значення у 2018 році та найнижчого від'ємного показника у

2021 році. Частка власних оборотних коштів у загальній сумі поточних активів зменшилася з 2018 по 2021 рік. Таким чином, аналіз власних оборотних коштів підприємств свідчить про різний рівень їх фінансової стійкості та здатності управляти оборотними активами.

Використання відносних показників дає змогу провести глибший аналіз фінансової стійкості підприємства з урахуванням його масштабів та особливостей діяльності. Існує три основні методи оцінки фінансової стійкості за відносними показниками: коефіцієнтний, агрегатний та інтегральний.

1. Коефіцієнтний підхід полягає у застосуванні окремих показників, що відображають рівень стійкості підприємства, наприклад коефіцієнти ліквідності, покриття, рентабельності та інші. Цей метод дозволяє детально дослідити конкретні аспекти фінансової стійкості.
2. Агрегатний підхід полягає у об'єднанні декількох показників у єдиний комплексний індикатор або рейтинг, наприклад, формування індексу фінансової стійкості на основі різноманітних коефіцієнтів. Цей метод дає можливість отримати узагальнену оцінку фінансової стійкості, але може спричинити втрату частини деталізації.
3. Інтегральний підхід включає до аналізу не тільки фінансові показники, але й інші аспекти діяльності підприємства, такі як якість менеджменту, конкурентні позиції, репутація. Цей метод забезпечує комплексну оцінку фінансової стійкості, що враховує широке коло чинників функціонування підприємства.

Коефіцієнтний підхід до оцінки фінансової стійкості з використанням певних коефіцієнтів є найбільш поширеним (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Розрахунок показників фінансової стійкості підприємств *

Показник	**Визначення**	**Формула розрахунку**	**Позначення**
коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	розраховується як відношення власного капіталу до загального капіталу (валюти балансу)	$К_{фн} = \frac{ВК}{ВБ} \cdot 100\%,$	$К_{фи}$ — коефіцієнт фінансової незалежності; ВК — власний капітал; ВБ — загальний капітал (валюта балансу)

Продовження таблиці 3.6

коефіцієнт фінансової залежності	характеризує частку боргу в загальному капіталі і розраховується як відношення позикового капіталу до загального капіталу (валюти балансу)	$К_{фз} = \frac{ПК}{ВБ} \cdot 100\%,$	$К_{фз}$ — коефіцієнт фінансової залежності; ПК — позиковий капітал
коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	розраховується відношенням позикового капіталу до власного	$К_{фр} = \frac{ПК}{ВК} \cdot 100\%,$	$К_{фр}$ — коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля); ПК — позиковий капітал; ВК — власний капітал
коефіцієнт маневреності власних коштів	вимірює відношення власних оборотних коштів до загальної суми поточних активів підприємства.	$К_{і} = \frac{ВОК}{ВК}$	ВК – джерела власних коштів
коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	відображає співвідношення між оборотним капіталом підприємства та його поточними зобов'язаннями. Цей показник вказує на те, наскільки ефективно підприємство використовує свої власні ресурси для забезпечення платоспроможності в короткостроковому періоді.	$К_{ВОК} = \frac{ВОК}{ОА}$	ОА – оборотні активи
коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними оборотними коштами	коефіцієнт вказує на те, яка частина власних джерел перебуває у мобільному стані	$К_{З} = \frac{ВОК}{З}$	З – запаси (матеріальні оборотні активи)
коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	показує, яка частина основних засобів і інших необоротних активів профінансована зовнішніми інвесторами	$К_{п.д.в} = \frac{ДП}{НА}$	ДП – довгострокові пасиви; НА – необоротні активи
коефіцієнт довгострокового залучення коштів	зростання коефіцієнта в динаміці є негативною тенденцією і означає, що з позиції довгострокової перспективи підприємство все більше й більше залежить від зовнішніх чинників.	$К_{д.з} = \frac{ДЗ}{ВК + ДЗ}$	ДЗ – довгострокові зобов’язання;
коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих дже-	Частка власного капіталу в загальній сумі джерел довгострокового фінансування має бути досить великою, при	$К_{фн} = \frac{ВК}{ВК + ДЗ}$	ВК – джерела власних коштів ДЗ – довгострокові зобов’язання.

рел	цьому нижню межу встановлено на рівні 0,6 (60 %).		

** Джерело: сформовано авторами на основі [292]*

Розрахунок показників фінансової стійкості виробничих підприємств харчової галузі здійснювався за статистичними даними й представлений в таблиці додатку Г.

Результати аналізу діяльності підприємств виявили тенденцію до зниження рівня їхньої фінансової автономії. Так, у ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» відповідний коефіцієнт зменшився з 0,678 у 2018 році до 0,631 у 2021 році, а в ТДВ "Яготинський маслозавод" – з 0,417 до 0,383 за той самий період. Паралельно фіксується підвищення фінансового ризику: у ПРАТ "МЗМВ "ОСКАР" його показник зріс з 0,416 у 2018 році до 0,939 у 2021 році, у ТДВ "Яготинський маслозавод" – з 1,397 до 1,614, а в ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» – з 0,476 до 0,586. Крім того, для всіх обстежених компаній протягом аналізованого інтервалу характерним є від'ємне значення коефіцієнта забезпеченості власним оборотним капіталом, що вказує на недостатність власних джерел для покриття поточних зобов'язань.

У склад матеріальних оборотних коштів підприємства входять запаси, відображені у другому розділі його активів. Чисельна величина цього показника обчислюється шляхом підсумовування значень окремих статей балансу, до яких належать виробничі запаси, тварини на вирощуванні та утриманні, незавершене виробництво, готова продукція і товари. Джерела формування даних матеріальних оборотних активів можуть бути різними, що зазначається, зокрема, в роботі [292]:

1. Власні оборотні кошти.

2. Власні оборотні кошти і довгострокові позикові джерела формування коштів (функціонуючий капітал) (Кв.д.п):

$К_{в.д.п} = К_{в.\ об} + ПЗ$

3. Сукупна величина основних джерел формування коштів (Ко):

$К_о = К_{в.д.п}$ + Короткострокові кредити

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідають три показники забезпечення запасів джерелами формування:

1. Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів

$\pm Фв = Кв – З;$

2. Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів:

$\pm ФТ = Кв.пз – З;$

3. Надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів

$\pm Фо = Ко – З.$ [292].

Встановлення типу фінансової стійкості є значущим для підприємства з багатьох боків. Передусім, воно відображає потенціал суб'єкта господарювання протистояти економічним негараздам та зовнішнім шокам, серед яких коливання кон'юнктури ринку, посилення конкуренції чи зміни нормативно-правових актів. Різні ступені стійкості відповідають відмінним рівням ризику та перспективам функціонування в умовах кризи або погіршення середовища. Крім того, даний показник свідчить про ступінь підготовленості організації до інвестиційної та інноваційної діяльності. Компанії, що характеризуються високою фінансовою стійкістю, мають ширші можливості для залучення коштів з метою розширення виробництва, виходу на нові ринки, розробки продуктів або впровадження передових технологій. Тип фінансової стійкості також безпосередньо впливає на імідж підприємства та характер його взаємин з інвесторами, кредиторами, контрагентами та споживачами. Суб'єкти господарювання з міцними фінансовими позиціями зазвичай користуються більшою довірою і привабливістю для зацікавлених сторін, що сприяє зміцненню ділових зв'язків і відкриває додаткові шляхи для зростання.

Таким чином, класифікація фінансової стійкості є важливим індикатором, який характеризує резистентність підприємства до економічних викликів, визначає його інвестиційний та розвитковий потенціал, а також впливає на ділову репутацію та характер взаємовідносин із зацікавленими сторонами.Тип фінансової стійкості для підприємств-виробників харчової промисловості, що входять до аналізованої вибірки, представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Визначення фінансової стійкості підприємства за критерієм стабільності джерел покриття запасів*

Тип фінансової стійкості S(Ф)	сукупних	стача (-)	стача(-) власних	па-	фор-	ська забор-	функці- онуючо-	забезпе- чення на-	обо- ротні	зник
ПрАТ КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «Рошен»										
Абсолютна фінансова стійкість {1,1,1}	685097	236547	32573	8029	693126	448550	244576	203974	40602	2018
Кризовий фінансовий стан {0,0,0}	-557710	-298979	-329478	9749	-547961	-258731	-289230	30499	-319729	2019
Кризовий фінансовий стан {0,0,0}	-660946	-352588	-376042	20776	-640170	-308358	-331812	23454	-355266	2020
Кризовий фінансовий стан {0,0,0}	-1309039	-692181	-749789	17715	-1291324	-616858	-674466	57608	-732074	2021
ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"										
Абсолютна фінансова стійкість {1,1,1}	1099849	388037	186367	12210 5	1221954	711812	510142	201670	308472	2018
Абсолютна фінансова стійкість {1,1,1}	883127	304142	140649	11135 0	994477	578985	415492	163493	251999	2019
Абсолютна фінансова стійкість {1,1,1}	1244062	458998	239855	10692 3	1350985	785064	565921	219143	346778	2020
Абсолютна фінансова стійкість {1,1,1}	982695	307517	106066	16621 0	1148905	675178	473727	201451	272276	2021
ПрАТ «Концерн Хлібпром»										
ва стійкість {0,1,1}	1332449	411368	-33643	64702	1397151	921081	476070	445011	31059	2018
ва стійкість {0,1,1}	1077338	302744	-84500	84606	1161944	774594	387350	387244	106	2019
ва стійкість {0,1,1}	875086	248951	-55086	73147	948233	626135	322098	304037	18061	2020
ва стійкість {0,1,1}	632399	141362	-100915	10739 8	739797	491037	248760	242277	6483	2021
ПрАТ Моршинський завод мінвод Оскар										
кризовий фінансовий стан {0,0,0}	-80390	-85619	-86168	90299	9909	5229	4680	549	4131	2018
Нестійке фінансове становище {0,0,1}	46852	-45776	-56521	12765 9	174511	92628	81883	10745	71138	2019
Абсолютна фінансова стійкість {1,1,1}	549602	167627	59948	10666 9	656271	381975	274296	107679	166617	2020
Нормальна фінансова стійкість {0,1,1}	576989	75326	-197754	15325 7	730246	501663	228583	273080	-44497	2021

**Джерело: розраховано авторами за даними [170].*

З метою зручності класифікації фінансової стійкості були обчислені відповідні показники, які подані в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Показники фінансової стійкості виробничих підприємств харчової промисловості*

Підприємства	Види фінансової стійкості			
	абсолютна стійкість	**нормальна стійкість**	**нестійкий стан**	**кризовий стан**
ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен»	+			
АТ "ВО "Конті"	+			
ПрАТ Домінік (Полтаваконди-тер)				
ПрАТ «ХБФ»	+			
ТДВ "Яготинський маслозавод"				+
ТДВ "Золотоніський маслоробний комбінат"				
ПРАТ "Куп'янський МКК"		+		
ТОВ "Пирятинський сирзавод"		+		
ПРАТ "Конотопський хлібокомбінат"		+		
ПАТ Новоград-Волинський хлібозавод			+	
ПРАТ "Василівський хлібокомбінат"			+	
ПрАТ «Концерн Хлібпром»	+			
ПРАТ "Миргородський завод мінеральних вод"				
ПрАТ Моршинський завод мінвод Оскар (ПРАТ "МЗМВ "ОСКАР")	+			
ПрАТ Оболонь	+			
АТ "Укрпиво"	+			

**Джерело: розраховано авторами за даними [292].*

Аналіз ділової активності спрямований на отримання даних щодо ефективності та результативності використання ресурсів підприємства для реалізації його стратегічних цілей та завдань. До основних напрямів цього аналізу належать:

1. Оцінка результативності ресурсного потенціалу. Проведення аналізу ділової активності дає змогу виявити ступінь ефективності, з якою підприємство залучає наявні матеріальні, фінансові та трудові активи у процес створення продукції або надання послуг.
2. Ідентифікація та оцінка ключових факторів успіху. За допомогою аналізу ділової активності можна встановити основні детермінанти, що впливають на результативність діяльності, зокрема конкурентну позицію, рівень якості продукції, ступінь конкурентоспроможності та інші аспекти.
3. Визначення проблемних зон і потенціалу для оптимізації. Встановлення недоліків у діловій активності організації сприяє виявленню резервів для вдосконалення операційних, маркетингових та управлінських процесів.

Таким чином, аналіз ділової активності має на меті діагностику та оцінку ключових аспектів функціонування підприємства для підвищення його конкурентних переваг і зміцнення позицій на ринку. У практичній площині найбільш поширення отримали такі показники ділової активності [292]:

Таблиця 3.9

Розрахунок показників ділової активності*

Показник	**Визначення**	**Формула розрахунку**	**Позначення**
коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації)	показує, скільки разів за звітний період відбувається повний цикл виробництва та оборотності, що приносить відповідний ефект у виді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів.	$K_{ОА} = \frac{Вр}{ВБ}$	$В_Р$ – виручка від реалізації продукції; ВБ – середньорічна вартість майна підприємства (валюта балансу).

Продовження таблиці 3.9

коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	свідчить про те, скільки разів у середньому на протязі звітного періоду дебіторська заборгованість перетворюється в грошові кошти, тобто погашається	$К_{ДЗ} = \frac{Вр}{\overline{ДЗ}}$	ДЗ – середньорічна вартість дебіторської заборгованості
тривалість обороту дебіторської заборгованості (термін кредитування)	вказує на середню кількість днів, необхідних для стягнення коштів від покупців за реалізовану продукцію або послуги.	$Т_{ДЗ} = \frac{Кд(365)}{К_{ДЗ}}$,	Kd – кількість днів у періоді, що аналізується
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	вказує на те, скільки разів кредиторська заборгованість обертається за період, зазвичай розраховується на річній основі.	$К_{КЗ} = \frac{Ср}{\overline{КЗ}}$	Ср - середнє арифметичне значення кредиторської заборгованості на початок і в кінці періоду Кз- це середнє значення витрат на закупівлю товарів і послуг протягом певного періоду.
Період обороту кредиторської заборгованості	визначає, скільки часу потрібно підприємству для погашення своїх зобов'язань перед постачальниками	$Т_{КЗ} = \frac{Кд(365)}{К_{КЗ}}$,	Кд – середньорічні кредиторські зобов’язання Ккз – сума покупок в період
коефіцієнт оборотності запасів	показує, як швидко підприємство обертає свій запас товарів	$К_{З} = \frac{Ср}{\overline{З}}$	Ср - середня вартість запасів, яку утримує підприємство протягом певного періоду З - загальна сума коштів, яку витрачено на закупівлю товарів

Продовження таблиці 3.9

тривалість операційного циклу	вимірює час, який потрібно компанії для того, щоб перетворити свої ресурси (гроші) у товари, потім продати їх і отримати оплату.	$Т_{оц} = Т_з + Т_{дз}$	Тз – тривалість періоду запасів Тдз- тривалість обороту дебіторської заборгованості (термін кредитування)
тривалість оборотності оборотного капіталу	вказує на те, як швидко оборотний капітал компанії (загальний капітал, який вона вкладає у свою діяльність) обертається в процесі бізнесу.	$Т_{оц} = Т_з + Т_{дз} – Т_{кз}$	Тз – тривалість періоду запасів Тдз- тривалість обороту дебіторської заборгованості (термін кредитування) Ткз- період обороту кредиторської заборгованості

**Джерело: сформовано авторами на основі [292].*

Розрахунок показників ділової активності було здійснено за статистичними даними підприємств вибіркової сукупності за останні чотири роки діяльності(додаток Д).

Аналіз виявив загальну для всіх досліджуваних компаній тенденцію до уповільнення обороту активів, погіршення ефективності керування дебіторською заборгованістю та подовження операційного циклу. Винятком є ПрАТ Моршинський завод мінвод Оскар, якому вдалося скоротити період обороту оборотного капіталу, що можна вважати позитивним результатом. Натомість ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» зафіксувало зниження коефіцієнта оборотності активів на 0,113, що свідчить про уповільнення обертання його майна. У ПрАТ «Концерн Хлібпром» спостерігається збільшення строку обороту дебіторської заборгованості на 2,699 дня та значного подовження періоду обороту оборотного капіталу на 14,592 дня.

Дослідження прибутковості може здійснюватися різними способами відповідно до поставлених завдань та інформаційних потреб. До числа найчастіше вживаних методів належать:

1. *Вертикальний аналіз прибутку*. Вертикальний аналіз застосовується для дослідження структури прибутку організації шляхом зі-

ставлення окремих його складових (наприклад, чистого, валового, операційного прибутку) із загальною сумою виручки або іншими релевантними базовими показниками. Такий підхід дозволяє визначити питому вагу кожного виду прибутку в обсязі виручки та провести порівняльну оцінку даних співвідношень у динаміці або між різними суб'єктами господарювання.

2. *Горизонтальний аналіз прибутку*. Вертикальний аналіз застосовується для дослідження структури прибутку організації шляхом зіставлення окремих його складових (наприклад, чистого, валового, операційного прибутку) із загальною сумою виручки або іншими релевантними базовими показниками. Такий підхід дозволяє визначити питому вагу кожного виду прибутку в обсязі виручки та провести порівняльну оцінку даних співвідношень у динаміці або між різними суб'єктами господарювання.
3. *Аналіз вартості продукції*. Цей підхід досліджує складові витрат підприємства, пов'язаних із виробництвом товарів або наданням послуг. Він спрямований на визначення статей витрат, що найбільше впливають на формування прибутку, та ідентифікацію можливостей для їх оптимізації з метою зростання рентабельності.
4. *Аналіз маржі прибутку*. Даний спосіб аналізує окремі рівні рентабельності (маржі), зокрема валову, операційну та чисту маржу. Він сприяє оцінці ефективності управління доходами та витратами організації, а також дозволяє визначити, які з її бізнес-сегментів є найприбутковішими.

Зазначені методи можуть застосовуватися як самостійно, так і в комбінації для досягнення більш комплексного та глибокого розуміння рівня прибутковості підприємства.

У додатку Е представлено розрахунок фінансових результатів підприємств харчової промисловості із досліджуваної вибірки.

ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» протягом аналізованого періоду демонструвало постійне зростання чистого доходу від реалізації, що може свідчити про успішність його діяльності та підвищення попиту на продукцію. Фінансовий результат від операційної діяльності на цьому підприємстві також послідовно покращувався. Водночас, ТДВ "Яготинський маслозавод" зазнав збільшення адміністративних витрат та витрат на збут, що, ймовірно, пов'язано з інтенсифікацією управлінської та маркетингової діяльності. Незважаючи на

це, чистий дохід від реалізації та валовий прибуток закладу мали позитивну динаміку. ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ПРАТ "МЗМВ "ОСКАР" також показали зростання прибутку від операційної діяльності, що вказує на ефективність їхніх основних операцій. Отже, усі чотири компанії характеризувалися позитивними тенденціями щодо збільшення доходів та рівня прибутку, однак паралельно спостерігалося зростання управлінських та збутових витрат, що може створювати тиск на загальну рентабельність.

Рентабельність підприємства визначає ступінь ефективності отримання прибутку від господарської діяльності у порівнянні з обсягом залучених для неї ресурсів. Даний показник є одним з основних критеріїв оцінки фінансової стійкості та результативності бізнесу. Його обчислення може здійснюватися для різних аспектів діяльності організації, таких як рентабельність виробництва, активів, власного капіталу та інших.

До ключових показників рентабельності належать:

1. *Чистий прибуток* — це кінцевий фінансовий результат діяльності, який залишається в розпорядженні підприємства після покриття всіх витрат та сплати податків.
2. *Рентабельність активів (ROA)* — це показник, який відображає відсоток чистого прибутку, що генерується завдяки використанню активів підприємства.
3. *Рентабельність власного капіталу (ROE)* — визначає відсоток чистого прибутку, який створюється на кошти, інвестовані власниками підприємства.
4. *Рентабельність виробництва* — характеризує результативність процесу виробництва та реалізації окремих видів продукції чи послуг.

Аналіз рівня рентабельності надає керівництву підприємства інформаційну основу для прийняття стратегічних рішень, пов’язаних з розвитком, інвестуванням та оптимізацією витрат з метою максимізації прибутку та забезпечення фінансової стійкості. З цією метою для підприємств харчової промисловості були обчислені наступні показники (табл. 3.11) [292].

Таблиця 3.10

Показники для розрахунку рентабельності*

Показник	Визначення	Формула розрахунку	Позначення
рентабельність сукупного капіталу (ROA)	вимірює, скільки прибутку генерується від усіх вкладених в активи ресурсів підприємства.	$\mathrm{ROA} = \frac{\Pi}{\mathrm{ЗА}}$	П – прибуток до оподаткування ЗА – загальні активи
рентабельність власного капіталу (ROE)	показник, який вимірює, який відсоток чистого прибутку генерується від вкладеного в підприємство власного капіталу.	$R_{ROA} = \frac{ЧП}{ВК}$	ЧП – чистий прибуток ВК – власний капітал
валова рентабельність реалізованої продукції	вимірює ефективність виробництва товарів або послуг з урахуванням витрат на їх виробництво.	$R_{GPM} = \frac{ВП}{Вр}$	ВП – валовий прибуток Вр – виручка від реалізації продукції
операційна рентабельність реалізованої продукції	показує рентабельність підприємства після відрахування витрат на виробництво і збут товарів	$R_{OIM} = \frac{ОП}{Вр}$	ОП – операційний прибуток Вр – виручка від реалізації продукції
чиста рентабельність реалізованої продукції	вказує на те, який чистий прибуток генерується від кожної одиниці продукції після врахування всіх витрат.	$R_{NPM} = \frac{ЧП}{Вр}$	ЧП – чистий прибуток Вр – виручка від реалізації продукції
валова рентабельність виробництва	показує, скільки гривень валового прибутку приходиться на гривню витрат, що формують собівартість реалізованої продукції	$R_{ПВ} = \frac{ВП}{Ср}$	Ср – собівартість реалізованої продукції ВП – валовий прибуток
чиста рентабельність виробництва	показує, скільки гривень чистого прибутку приходиться на гривню собівартості реалізованої продукції	$R_{ПЧ} = \frac{ЧП}{Ср}$	ЧП – чистий прибуток Ср – собівартість реалізованої продукції

**Джерело: сформовано авторами на основі [292].*

В українській господарській практиці найбільш поширеним є використання коефіцієнта чистої рентабельності реалізованої продукції. Цей інструмент дозволяє проаналізувати вплив структури капіталу та умов фінансування компанії на її кінцевий фінансовий результат.Розрахунок показників рентабельності підприємств обраної сукуп-

ності представлено у додатку Є.

У ПрАТ Моршинський завод мінвод Оскар спостерігалося зниження валової рентабельності виробництва та чистої рентабельності виробництва у 2021 році. Водночас, валова рентабельність продажів демонструвала загальний ріст до 2020 року, але зазнала незначного скорочення в 2021 році. Аналіз рентабельності сукупного капіталу виявив високі значення для ТДВ "Яготинський маслозавод" та ПРАТ «МЗМВ "ОСКАР"», тоді як ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» і ПрАТ «Концерн Хлібпром» мали низький рівень даного показника.

Таким чином, за результатами аналізу можна констатувати зниження рентабельності сукупного та власного капіталу у більшості досліджуваних компаній. Також спостерігається зменшення валової рентабельності продажів у ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» та ТДВ "Яготинський маслозавод", тоді як для ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ПрАТ Моршинський завод мінвод Оскар цей показник продемонстрував позитивну динаміку.

3.3 Визначення та оцінка факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості

Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості в перспективі визначається їх здатністю до інноваційного розвитку, що знаходить підтвердження у висновках численних дослідників. У наукових роботах аналізуються концептуальні засади стимулювання інновацій на виробничих підприємствах [293]. Окрім того, обґрунтовуються методи формування конкурентної стратегії, що спирається на інвестиції, орієнтовані на інновації [294]. Розглядаються ключові вектори інноваційної трансформації суб'єктів господарювання харчової галузі в контексті посилення конкурентної боротьби [295].

Круглякова В.В. та Юринець З.В. вказують, що визначення векторів і інструментів результативного керування інноваційним потенціалом є одним із пріоритетних завдань для прогресу харчової промисловості [296]. У своїй роботі вони аналізують теоретичні й прикладні сторони комплексного підходу до вирішення проблем управління інноваційним потенціалом підприємств даної галузі в Україні.

Як зазначає Губіна В.В. [297], в сучасному середовищі саме інноваційна діяльність визначає рівень конкурентоспроможності підприємств харчової галузі. Для ефективної реалізації їх інноваційного потенціалу потрібне формування результативних механізмів, що стимулюють прискорену технологічну модернізацію.

Конкурентоспроможність як підприємства, так і його продукції є ключовою детермінантою ринкового успіху. Інноваційна активність слугує вагомим фактором її формування. Позитивний ефект від інновацій реалізується через зростання ресурсної продуктивності, зниження витрат на виробництво, підвищення доданої вартості та прибутковості, а також покращення якості продукції та посилення попиту на неї.

Результати досліджень свідчать про істотний вплив інноваційних процесів на обсяг прибутку підприємства, який зумовлений чинниками його конкурентоспроможності. У цьому контексті науковці [299] виділяють два типи конкурентоспроможності:

1. Якісна, або технологічна конкурентоспроможність, що базується на перевагах ринкової пропозиції за рахунок інноваційних характеристик продукції. Це формує так звану «сильну конкуренцію» між підприємствами, що змагаються на основі якості.
2. Слабка, або цінова конкурентоспроможність, що досягається за рахунок переваг у вартості ринкової пропозиції підприємства. Це обумовлює виникнення «слабкої конкуренції» між компаніями, що змагаються переважно на ціновій основі.

Зазначено, що прибуток, отриманий за рахунок сильної конкурентоспроможності, перевищує доходи від цінової конкуренції [298,с. 83]. З огляду на часовий лаг між початком інноваційних розробок і отриманням помітного ефекту від їх реалізації, необхідно акцентувати увагу на інноваційних процесах як фундаменті для майбутньої конкурентоспроможності. Для досягнення бажаних результатів ці процеси мають мати системний та взаємопов'язаний характер, а не бути епізодичними та фрагментарними, формуючи цілісну діяльність у руслі стратегії розвитку підприємства. Відтак, інноваційні зміни мають стосуватися не лише окремих виробничих технологій чи конкретних видів продукції, а й охоплювати всі складові функціонування харчового підприємства: відповідну інфраструктуру, кадровий та ресурсний потенціал, маркетингові підходи, логістичні схеми та організаційно-управлінські рішення. В такому розумінні інноваційна активність забезпечує створен-

ня конкурентних переваг, адаптацію до ринкових умов та зміцнення ринкових позицій, що в сукупності підвищує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства (див. рисунок 3.5).

Активізація інноваційних процесів у зазначених напрямках сприяє поліпшенню економічних результатів та зростанню ринкової вартості підприємств харчової галузі, створюючи передумови для подальших інновацій. Відповідно до методики Державної служби статистики України [280], підприємство класифікується як інноваційно активне, якщо воно здійснює інноваційну діяльність (наприклад, розробку чи імплементацію нових або вдосконалених продуктів та процесів) протягом певного спостережуваного інтервалу. Інноваційною продукцією (товарами, послугами) визнається та, що вперше виготовляється (або буде виготовлятися) в Україні, або ж, якщо вона вже присутня на ринку, володіє конкурентними перевагами та значно вищими техніко-економічними показниками порівняно з аналогічними пропозиціями [299,300,301].

Формування стратегії розвитку підприємства ґрунтується на застосуванні різноманітних підходів та інструментів, серед яких методичні засади, організаційні принципи, математичне моделювання, методи бюджетування та контрольні системи.

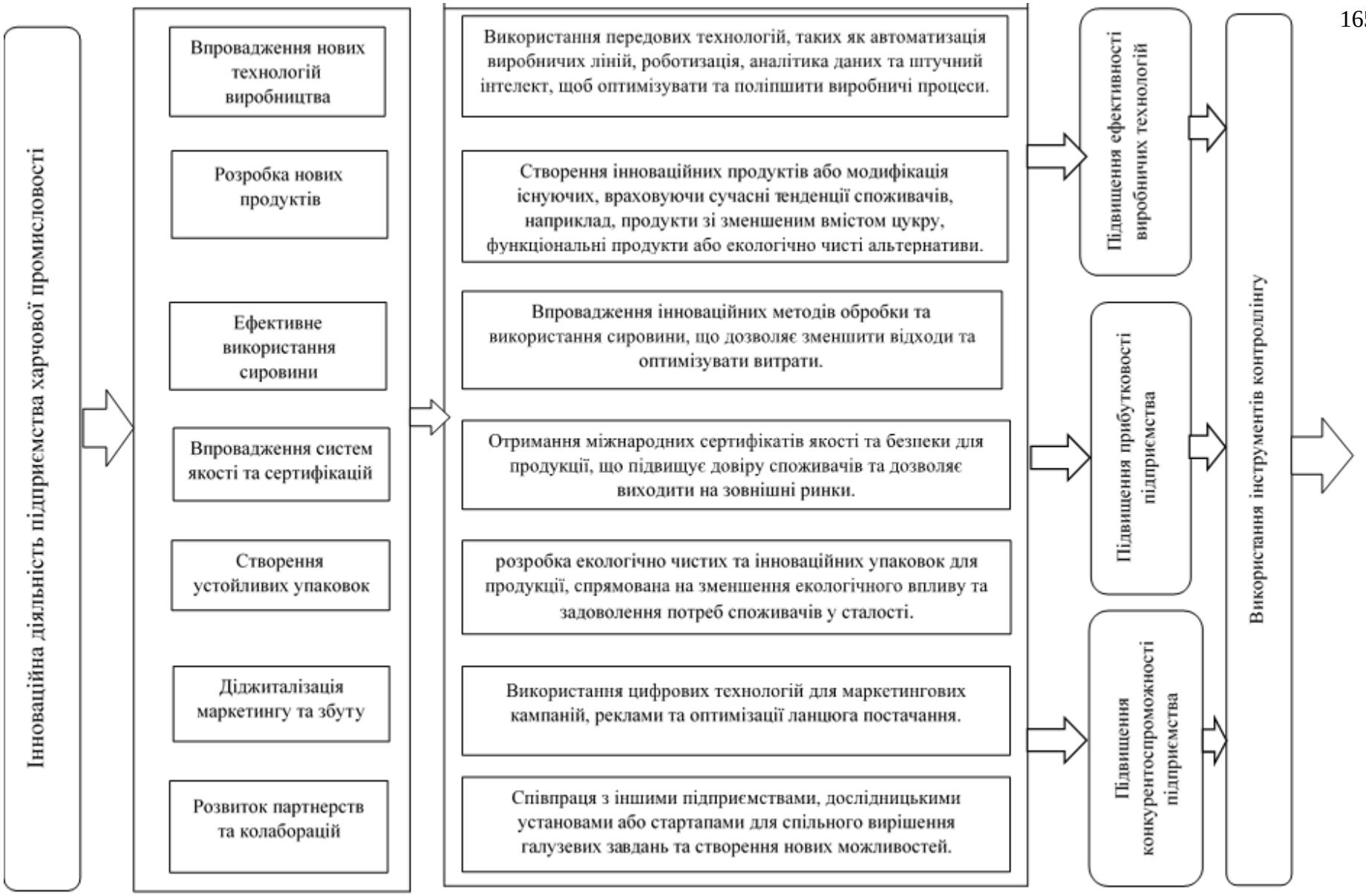


Рис. 3.5. Взаємозв'язок інноваційної складової та інструментів контролінгу*

**Джерело: розроблено авторами*

Важливе значення мають управлінські технології, орієнтовані на своєчасне виявлення та усунення несприятливих тенденцій, що можуть сигналізувати про загрозу кризи, а також на формування стратегії довгострокового зростання підприємства. У цьому контексті ключову роль відіграє аналіз результуючих показників його рентабельності.

Реалізація цілей розвитку потребує вирішення низки завдань: 1) підвищення конкурентоспроможності продукції харчової промисловості; 2) зростання інвестиційної привабливості галузі; 3) розширення ринків збуту; 4) покращення забезпечення підприємств кваліфікованими науковими та робітничими кадрами. Стратегічний розвиток підприємства охоплює сукупність стратегічних заходів, спрямованих на досягнення його мети та місії у довгостроковій перспективі. Для результативного керування цим процесом застосовується інструментарій стратегічного контролінгу, що забезпечує постійний моніторинг, оцінку виконання та коректировку стратегічних цілей.

Механізм стратегічного розвитку підприємства, що побудований на основі інструментів стратегічного контролінгу, подано на рис.3.6.

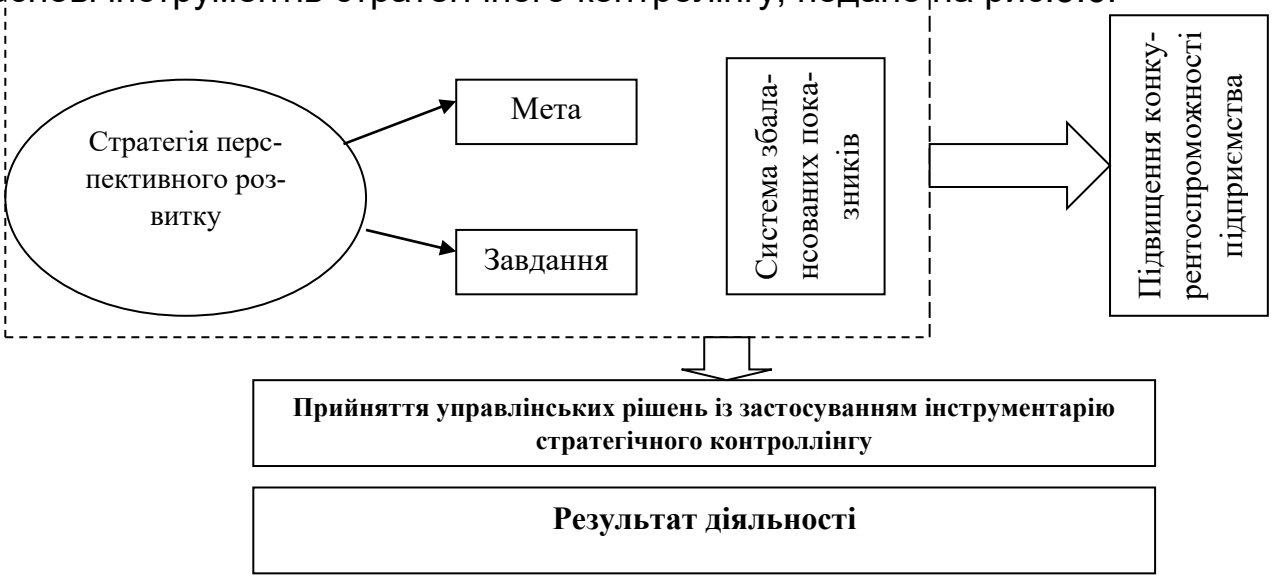


Рис. 3.6. Механізм стратегічного розвитку на основі інструментарію стратегічного контролінгу підприємства*.

**Джерело: сформовано авторами*

Конструкція механізму стратегічного розвитку, спрямована на застосування засобів стратегічного контролінгу, охоплює такі ключові складові: 1) формулювання конкретних, кількісно визначених та реальних для досягнення цілей, що відповідають місії та баченню організації; 2) здійснення аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища з метою виявлення впливових чинників, зокрема конкурентних, технологічних та еко-

номічних трансформацій; 3) формування стратегічних напрямів на базі проведеного аналізу, що дозволяють організації реалізувати свої цілі в умовах динамічного оточення; 4) підготовку детальних планів діяльності та визначення ресурсного забезпечення, потрібного для впровадження стратегії (це може стосуватися бюджетного розподілу, кадрового забезпечення, створення нових продуктів); 5) постійний моніторинг та оцінку результатів виконання стратегії з подальшим коригуванням планів за потреби; 6) складання звітів про результати стратегічного розвитку для внутрішнього менеджменту та стейкхолдерів. Таким чином, зазначений механізм сприяє ефективній реалізації стратегії організації, контролю її виконання та своєчасній адаптації до змін у середовищі, що є основою сталого та успішного функціонування.

Для успішної реалізації стратегічного розвитку організації необхідний системний підхід і запровадження новітніх заходів у всіх сферах діяльності. У поданому матеріалі окреслено ключові аспекти цього процесу та *можливі шляхи досягнення визначених цілей:*

1) *модернізація підприємства на інноваційній основі*. Такі дії передбачають інтеграцію новітніх технологій та сучасних методів у виробництво для підвищення його продуктивності та зміцнення конкурентних переваг. Серед конкретних прикладів можна виділити автоматизацію технологічних ланцюгів, застосування штучного інтелекту з метою оптимізації виробничих операцій, а також використання цифрових рішень для накопичення та інтерпретації даних;

2) *створення нових високопродуктивних виробництв*. Дану задачу можна виконати шляхом налагодження партнерських відносин із зарубіжними компаніями для трансферу технологічного досвіду та вкладення коштів у розвиток виробничої інфраструктури. Такі заходи спрямовані на нарощування обсягів випуску продукції та підвищення рівня її якості;

3) *упровадження нових технологій*. Це передбачає систематичну модернізацію технічного парку та програмних рішень, спрямовану на забезпечення високих стандартів якості продукції та підвищення ефективності трудової діяльності;

4) *покращення сервісного супроводу продукції* на всьому шляху її експлуатації до моменту утилізації. Цей напрямок передбачає створення спеціалізованих програм обслуговування клієнтів, розвиток послуг післяпродажного гарантійного та технічного обслуговування, а також упровадження екологічно безпечних технологічних процесів та матеріалів;

5) *розвиток інноваційності устаткування та технологічного обладнання*, спрямованого на підвищення ефективності трудової діяльності та оптимізацію споживання енергоресурсів. Реалізація такого підходу передбачає інтеграцію передових виробничих технологій, модернізацію автоматизованих і роботизованих систем, а також упровадження енергоощадного обладнання.;

6) *формування технічних стандартів* та іншої нормативної документації для гарантування відповідного рівня якості та безпеки виробів. Такі заходи сприяють інтеграції підприємствами сучасних технологічних рішень та виведенню на ринок товарів, що володіють конкурентними перевагами;

7) *зростання внутрішнього ринку харчової продукції* з метою підтримки сталої потреби на продукцію вітчизняних виробників. Це може бути реалізовано шляхом розширення товарного ряду, упровадження активних маркетингових стратегій та покращення сервісу для замовників;

8) *технічне переозброєння* шляхом використання обладнання вітчизняного виробництва для зміцнення конкурентних позицій підприємства. Такий підхід передбачає капітальні вкладення в оновлення та технологічну модернізацію виробничих потужностей, а також партнерство з національними виробниками для створення та упровадження інноваційних технологій;

9*) забезпечення державної підтримки експорту харчової продукції*. Для цього можуть бути застосовані такі заходи, як укладення міжнародних торговельних договорів, надання фінансових стимулів, а також реалізація маркетингових кампаній, спрямованих на просування товарів на зарубіжні ринки;

10) *швидкий розвиток ініціатив з перебудови структури харчової промисловості* з метою створення корпоративних науково-технічних комплексів, орієнтованих на забезпечення сталого розвитку галузі. Реалізація такого підходу можлива на основі партнерства між промисловими підприємствами та науково-дослідними інституціями для спільної розробки та інтеграції нових технологічних та інноваційних рішень;

11) *створення умов, що сприяють залученню в харчову галузь кваліфікованих фахівців* з метою забезпечення її подальшого прогресу. Досягнення цієї мети може відбуватися через модернізацію освітньої системи та підвищення привабливості галузі для молодого покоління, зокрема завдяки розвитку програм стажування, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Отже, стратегічне зростання підприємства, засноване на інноваційній концепції, охоплює різноманітні дії, націлені на технічне оновлення виробництва, підвищення рівня виробів та зміцнення ринкових позицій. Цей процес вимагає не просто інтеграції сучасних технологій і методів, але й активної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами та мобілізації різних ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Неефективне та недостатньо професійне управління організацією в сучасних умовах значно послаблює її конкурентні позиції. Контролінг як результативний інструмент менеджменту не зводиться виключно до моніторингу чинників зовнішнього оточення, таких як ринки збуту, умови постачання, трудові та фінансові ресурси, та реагування на них; він також охоплює управління внутрішніми бізнес-процесами. Керівництву необхідно володіти навичками прогнозування змін у зовнішньому середовищі, оцінки їх потенційного впливу на підприємство та розроблення превентивних заходів. Це становить основну стратегічну завдання для менеджменту. Такі дії дають змогу запобігти несприятливим наслідкам та оперативно використовувати нові можливості для розширення бізнесу.

Сучасна система управління організацією, що охоплює адміністрування діяльності через планування, мотивацію та нагляд, опирається на методологію контролінгу в процесі прийняття керівних рішень. Хоч імплементація контролінгових систем у країнах СНД розпочалася у 1990-х роках, її історичні витоки ведуть до середньовіччя. Відомо, що вже у XV столітті при дворі англійського монарха існувала посадова особа під назвою "countrollour", в обов’язки якої входило документування та ревізія руху грошових коштів і товарів. У сучасному значенні термін "контролінг" як позначення окремої сфери управлінських завдань почав застосовуватися в Сполучених Штатах наприкінці XIX століття, однак широкого розповсюдження він набув лише у 1920-х роках [181]. Потреба у впровадженні контролінгу на американських підприємствах зумовлювалася індустріальним розвитком, ускладненням виробничих технологій, зростанням витрат, коливаннями економічних результатів та затримками в отриманні оперативної інформації, необхідної для керівництва. Проте не всі компанії того часу запровадили цю систему, орієнтовану на організацію деталізованого виробничого обліку та фінансового нагляду; багато з них продовжували функціонувати в рамках існуючих управлінських структур, які, очевидно, не могли забезпечити довгострокову ефективність господарювання [182].

Різниця в концепціях та трактуванні функцій контролінгу в управлінні економічними одиницями призвела до того, що на сьогодні відсутня

єдина, загальновизнана дефініція цього терміна. Реалізація призначення контролінгової служби для досягнення організаційних цілей ґрунтується на певному наборі принципів:

- організаційна самостійність щодо інших структурних підрозділів та пряме підпорядкування вищому керівництву організації [183, 184];
- необмежений доступ до даних від усіх структурних одиниць організації: контролінг-служба має бути в повній мірі уповноважена на отримання потрібної інформації від будь-якого відділу підприємства (бухгалтерії, адміністративно-господарського управління, відділу продажів тощо) [185, 186];
- вивчення, розробка та імплементація новітніх механізмів, спрямованих на підвищення результативності діяльності як окремих служб, так і організації в цілому;
- забезпечення своєчасності, достовірності та комплексності інформації, яка надається управлінському апарату.

Відповідно до концепції П. Хорвата, фундаментальним засадою функціонування контролінгу виступає диверсифікація аналізу відхилень, при якій вони трактуються «не як доказ помилки, а як відправна точка для формування коригувальних дій» [59].

Відповідно до своєї місії та засад, контролінг-служба організації прагне реалізувати завдання, спрямовані на досягнення головної мети — забезпечення необхідного рівня конкурентних переваг підприємства в межах галузі. На підставі викладеного можна зробити висновок, що ключова функція контролінгу полягає у формуванні системи прийняття, виконання, моніторингу та оцінки управлінських рішень відповідно до пріоритетів, встановлених керівництвом відносно діяльності підприємства [187].

Управління конкурентними перевагами підприємства є багатоаспектним і безперервним процесом, що потребує комплексного розгляду всіх сторін діяльності. Важливою ланкою цього процесу слугує ухвалення управлінських рішень, орієнтованих на посилення конкурентоспроможності. Початковим етапом виступає аналіз внутрішнього середовища організації, який передбачає оцінку її переваг та недоліків, дослідження наявних ресурсів, ключових компетенцій та виробничо-управлінських процесів.

Наступним кроком є дослідження зовнішнього оточення. Підприємству необхідно проаналізувати ринкові тренди, дії конкурентів, макроекономічні умови, нормативно-правове поле та інші зовнішні чинники. На основі проведеного аналізу здійснюється визначення стратегічних орієн-

тирів організації. Дані цілі мають бути конкретними, кількісно вимірними та безпосередньо пов'язаними зі зміцненням ринкових позицій.

Після цього компанія формує стратегії, спрямовані на реалізацію встановлених цілей. Такі стратегії можуть охоплювати політику ціноутворення, інноваційного розвитку, маркетингової діяльності тощо. Після розробки стратегічних напрямів розробляється детальний план дій та забезпечується його практична реалізація.

Необхідною складовою процесу є постійний моніторинг та аналіз отриманих результатів. Підприємство має відстежувати хід виконання стратегій, оцінювати досягнуті показники та вносити корективи в плани за потреби. Завершальна оцінка результативності прийнятих рішень дає змогу організації виявити слабкі місця та потенціал для подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності (рис. 3.7).

Рис. 3.7. Етапи прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства*

**Джерело: запропоновано авторами.*

Термін "контролінговий механізм" позначає сукупність інструментів, спрямованих на реалізацію базових функцій контролінгу. Його втіленням слугує система управління організацією, яка базується на експертних знаннях та орієнтована на забезпечення результативного стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі [189].

Фундаментальне призначення контролінгу полягає в системному спостереженні за найважливішими напрямами роботи, що охоплює облік, оцінку та прогнозування результатів, нагляд, аналіз ресурсного потенціалу компанії, виявлення проблемних ділянок, стимулювання розвитку бізнесу, формування стратегії виходу товару на ринок, управління стратегічним зростанням та посиленням конкурентних позицій. Для українських промислових компаній актуальним є активне запровадження контролінгових систем. Однак в Україні існують певні труднощі, пов’язані з відсутністю профільних періодичних видань з цієї тематики, недостатньою обізнаністю керівників щодо методології та побудови контролінгу, браком фундаментальних наукових розробок з його імплементації у ключових галузях економіки, а також небажанням значної частини управлінських працівників брати на себе додаткові функціональні зобов’язання, що тягне за собою додаткові матеріальні витрати.

У перспективі контролінг перетвориться на ключовий інструмент оптимізації витрат підприємства за рахунок результативного розподілу та використання ресурсів. Це сприятиме запобіганню збитків у конкурентній боротьбі та дозволить утримати або розширити ринкові позиції. Таким чином, в умовах посиленої конкуренції та високої невизначеності ринкового середовища критичною стає потреба не лише у підтриманні поточної фінансової стійкості організації, а й у стратегічному та оперативному плануванні її майбутньої діяльності.

Контролінг інтегрує результативне стратегічне й оперативне планування, прогнозування та організаційний нагляд. Він орієнтований на аналіз та передбачення майбутніх розвитків подій, а також на усунення нагальних проблем. Це надає організації здатність швидко адаптуватися до трансформацій в економічному оточенні та оптимально застосовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних орієнтирів.

Системне формування методологічних основ використання стратегічного контролінгу в умовах цифровізації системи управління розвитком підприємства є істотним фактором у нинішніх умовах ведення бізнесу. Його значення особливо зростає в умовах прискорених трансформацій, що характеризують сучасне цифрове середовище. Перехід до цифрових

систем менеджменту потребує розробки нових методологічних підходів, орієнтованих на підвищення результативності стратегічного контролінгу.

Спершу слід визначити сутність стратегічного контролінгу. Він є комплексом інструментів управління, покликаних забезпечувати підтримку прийняття стратегічних рішень керівним складом організації. Головне завдання стратегічного контролінгу полягає у забезпеченні відповідності діяльності компанії стратегічним орієнтирам та досягненні стійких конкурентних переваг.

В умовах цифровізації управлінських систем стратегічний контролінг потребує оновлення методологічних основ. Це передбачає адаптацію до стрімкої еволюції цифрових технологій, застосування аналітичних засобів для опрацювання значних масивів даних, а також упровадження інноваційних методів прогнозування та аналізу. Важливою складовою системного підходу є об'єднання різних функціональних напрямів діяльності підприємства в рамках стратегічного контролінгу. Таким чином, до сфери управління слід залучати не лише фінансові індикатори, але й маркетингові, виробничі, інноваційні та інші аспекти функціонування організації. Це забезпечує цілісне розуміння ситуації та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Для ефективної цифровізації системи менеджменту та інтеграції стратегічного контролінгу необхідно брати до уваги унікальні характеристики кожної організації. Це свідчить про відсутність єдиного для всіх галузевих рішення. Натомість варто створювати та реалізовувати персоналізовані стратегії, що враховують бізнес-специфіку, цільові установи та завдання компанії, а також зовнішні економічні та технологічні умови.

Суттєвим компонентом системного підходу є безперервний моніторинг та оцінка результатів імплементації стратегічного контролінгу. Така практика дає змогу своєчасно ідентифікувати складності та загрози, вносити зміни в стратегічні курси та оперативні плани, а також визначати та застосовувати нові перспективи для розвитку [302].

Стратегічний контролінг є системним підходом до менеджменту, спрямованим на узгодження стратегії організації з її місією та цільовими орієнтирами, а також на постійний аналіз і адаптацію стратегічних виборів відповідно до трансформацій у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах. У свою чергу, цифровізація системи управління розвитком підприємства означає перехід до застосування цифрових технологій та інструментів для підвищення ефективності керівництва та реалізації стратегічних завдань. Подібний вектор потребує цілісного планування та об’єднання всіх складових управління, які охоплюють створення системи індикаторів,

здійснення повномасштабної цифровізації, а також налагодження механізму зворотного зв’язку з усією структурою управління розвитком організації.

Початковим етапом у створенні системних основ для використання стратегічного контролінгу в контексті цифровізації є формування системи індикаторів. Ця система має охоплювати ключові показники результативності, що характеризують стан різних напрямів діяльності організації та ступінь досягнення нею стратегічних орієнтирів. До таких індикаторів можуть належати фінансові метрики (такі як оборот, чистий прибуток, рентабельність), показники лояльності клієнтів, індекси якості продукції або сервісів, а також метрики ефективності використання ресурсів. Істотно, щоб усі ці показники прямо корелювали зі стратегічними цілями підприємства та об'єктивно відображали прогрес у їх реалізації.

Наступним етапом після побудови системи індикаторів є здійснення повноцінної цифровізації системи управління розвитком організації. Це передбачає інтеграцію цифрових технологій та інструментів для підвищення ефективності менеджменту та реалізації стратегічних цілей. Зокрема, це може стосуватися упровадження систем управління взаєминами з клієнтами (CRM - Customer Relationship Management), систем планування виробничих ресурсів (ERP - Enterprise Resource Planning), аналітичних платформ для збору та обробки даних, а також систем прогнозування та моделювання різних сценаріїв розвитку. Критично важливо, щоб зазначені цифрові рішення були взаємопов'язані між собою та з структурою управління, забезпечуючи збір, аналіз та практичне використання інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Системна методологія також вимагає наявності механізму зворотного зв’язку з усією структурою управління розвитком організації. Це полягає в тому, що система стратегічного контролінгу має генерувати сигнали про потребу у втручанні при виявленні відхилень або можливих загроз. Наприклад, у разі погіршення ключових показників ефективності, система повинна автоматично інформувати керівництво та пропонувати відповідні корегувальні дії. Такий механізм дає змогу підприємствам своєчасно адаптуватися до змін економічного середовища та знижувати рівень ризиків.

Істотним елементом системного підходу є також здатність прогнозувати та ідентифікувати ризики на підприємствах для оперативного коригування стратегії відповідно до виникаючих або потенційних загроз та перспектив. Це може бути реалізовано через аналітичні системи, призначені для моделювання різних сценаріїв розвитку та виявлення потенційних небезпек. Зокрема, платформи аналітики даних можуть застосовувати методи машинного навчання та штучного інтелекту для виявлен-

ня трендів і закономірностей у даних, які можуть свідчити про майбутні ризики та можливості для організації.

Системна методологія побудови основ застосування стратегічного контролінгу в умовах цифровізації системи управління розвитком підприємства враховує комплексність даного процесу. Даний підхід передбачає об'єднання цифрових технологій та аналітичних інструментів для збору, опрацювання та інтерпретації даних, пов'язаних зі стратегічними індикаторами підприємства.

Внаслідок цифровізації системи менеджменту стратегічний контролінг набуває більшої адаптивності та гнучкості. Це дає змогу організації швидко реагувати на зміни в економічному оточенні та коригувати свої стратегії з урахуванням цифрових технологій та інноваційних рішень. У рамках такого підходу ключову роль відіграє не лише збір і аналіз інформації, але й її осмислення та застосування для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інтеграція цифрових рішень забезпечує доступ до більш точної та об'єктивної інформації щодо стану підприємства та його конкурентних позицій на ринку.

Системна методологія стратегічного контролінгу в контексті цифровізації системи менеджменту розвитком підприємства ґрунтується на цілісному застосуванні цифрових засобів для підвищення ефективності управління та реалізації стратегічних орієнтирів.

Таким чином, системна методологія побудови основ застосування стратегічного контролінгу в умовах цифровізації системи управління розвитком підприємства є вирішальним фактором для підвищення ефективності менеджменту та досягнення стратегічних завдань. Ця методологія охоплює розробку системи індикаторів, повномасштабну цифровізацію управлінської системи, наявність механізму зворотного зв’язку з усією структурою управління, а також здатність прогнозувати та ідентифікувати ризики для своєчасного коригування стратегічного курсу. Імплементація такого підходу дає змогу організаціям забезпечити сталість та зберегти конкурентні переваги в динамічному бізнес-оточенні (рис. 3.8). Подібна системна концепція є важливим інструментом для подолання кризових явищ українськими підприємствами та посилення їх конкурентоспроможності на глобальних ринках [190].

Відповідно до системних взаємозв’язків, стратегічний контролінг виконує роль ключового компонента інформаційної підтримки для реалізації стратегічних цілей підприємства. Він не лише забезпечує необхідними даними для прийняття управлінських рішень, але й сприяє інтеграції та оптимізації різних управлінських методологій в єдиний органічний комплекс.

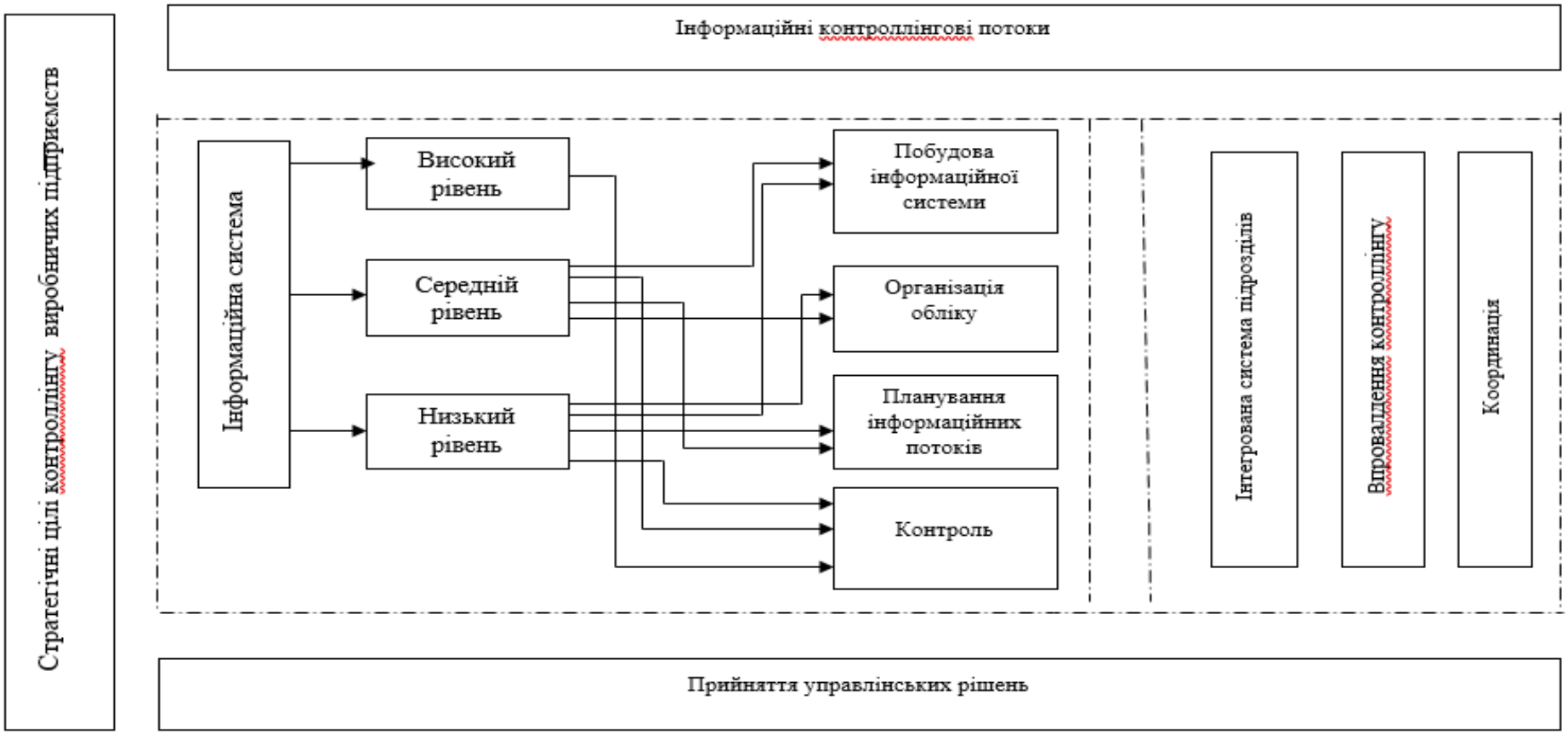


Рис.3.8. Системний підхід до формування методологічних засад застосування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства*

**Джерело:* *сформовано авторами.*

Системний контролінг інтегрує та трансформує методи обліку, аналізу, планування, контролю та координації, формуючи цілісний підхід до збору та опрацювання інформації. Ця управлінська система орієнтована на вирішення широкого спектра завдань, що постають перед організацією, і об'єднує як оперативні, так і стратегічні аспекти керівництва. Перспективний розвиток системного контролінгу здатний сприяти оптимізації витрат підприємства через результативне управління ресурсами. Це може допомогти запобігти втратам у конкурентній боротьбі та зберегти або наростити ринкові частки організації.

В умовах сучасної жорсткої конкуренції та невизначеності ринкового середовища критично важливим стає не лише підтримання поточної фінансової стійкості підприємства, але й здійснення стратегічного та оперативного планування. Системний контролінг дає змогу аналізувати ринкову кон'юнктуру, прогнозувати майбутні тренди та вчасно на них реагувати, що дозволяє організації зберігати конкурентні переваги.

Таким чином, системний контролінг є ключовим інструментом для забезпечення ефективного управління підприємством в умовах складної економічної ситуації та динамічних ринкових змін. Його впровадження дає можливість організації не лише реагувати на актуальні виклики, але й активно формувати власний стратегічний розвиток, гарантуючи стабільність та успішність у довгостроковій перспективі [302].

Висновки до розділу 3

1) На сьогоднішній день Україна є державою, відкритою для залучення іноземних інвестицій, що формує сприятливе середовище для бізнесу. Країна володіє перспективним економічним простором, вигідним географічним і геополітичним розташуванням, оптимальними природно-кліматичними умовами, а також розвиненим науково-технічним, промисловим та експортним потенціалом. Наразі в Україні успішно функціонують та розвиваються такі підприємства, як ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», АТ "ВО "Конті", ПрАТ Домінік (Полтавакондитер), ПрАТ «ХБФ», ТДВ "Яготинський маслозавод", ТДВ "Золотоніський маслоробний комбінат", ПРАТ "Куп'янський МКК", ТОВ "Пирятинський сирзавод", ПРАТ "Конотопський хлібокомбінат", ПАТ Новоград-Волинський хлібозавод, ПРАТ "Василівський хлібокомбінат", ПрАТ «Концерн Хлібпром», ПРАТ "Миргородський завод мінеральних вод", ПрАТ «Моршинський завод мінвод Оскар», ПрАТ «Оболонь», АТ "Укрпиво".

2) Встановлено, що потужність національної системи харчової промисловості обмежують такі негативні чинники: 1) недостатня якість менеджменту; 2) ігнорування процесу інтеграції інновацій у управлінську

діяльність; 3) обмежені обсяги фінансування та інвестиційних вливання у розвиток підприємств харчової галузі; 4) недосконалість законодавчих норм, що регулюють функціонування харчової промисловості; 5) труднощі з проникненням на європейський ринок збуту з метою засвоєння досвіду в регулюванні та проведенні відповідної політики; 6) неузгодженість українського законодавства з європейськими стандартами; 7) складна економічна, політична та епідеміологічна обстановка.

3) Основними проблемами, що традиційно ускладнюють діяльність підприємств харчової галузі, є: 1) застосування морально застарілих управлінських підходів; 2) реалізація неефективних програм стратегічного розвитку; 3) розбіжність між обліковими та управлінськими системами; 4) відсутність дієвих механізмів залучення інвестицій; 5) дефіцит сучасної матеріально-технічної бази; 6) обмеженість або відсутність стабільних ринків збуту; 7) тенденція до зниження фінансової результативності. Крім того, залишаються актуальними й інші невирішені завдання, які продовжують негативно впливати на різні промислові сектори: 1) проблеми, пов’язані зі стандартами якості та безпеки продукції; 2) необхідність інтеграції новітніх технологічних рішень; 3) низька ефективність логістичних та постачальних ланцюгів; 4) дефіцит кваліфікованих кадрів; 5) висока інтенсивність ринкової конкуренції.

4) Важливість і посилення ролі управлінських рішень зумовлюють потребу в функціонуванні служби контролінгу, зокрема для зміцнення або підтримання конкурентних переваг. Процес прийняття рішень складається з низки стадій: підготовку, ухвалення, виконання, нагляд та оцінку реалізації управлінського рішення. Поняття "контролінговий механізм" означає сукупність інструментів для здійснення ключових функцій контролінгу, а його практичним втіленням слугує система управління підприємством, що опирається на експертні знання та орієнтована на забезпечення результативного стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі.

5) На підставі здійсненого аналізу класичних методів оцінювання фінансового стану підприємств харчової промисловості та перспектив їхнього розвитку ідентифіковано проблеми, що впливають на конкурентні позиції їх продукції в умовах економічної нестабільності. Сформовано та аргументовано складові компоненти контролінгового механізму та зв'язки між ними. Формування механізму контролінгу для посилення конкурентоспроможності підприємства базується на системному аналізі та застосуванні інформаційних потоків та інформаційної системи.

Загалом, результативний контролінговий механізм, що інтегрує інформаційні потоки та інформаційну систему, дає змогу організації не лише здійснювати моніторинг своєї діяльності, але й активно посилювати власні конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 4
ВПРОВАДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЗА СУЧАСНОЮ КОНЦЕПЦІЄЮ КОНТРОЛІНГУ

4.1 Механізм стратегічного управління розвитком підприємств харчової промисловості на засадах контролінгу

Аналіз сучасних трендів у стратегічному розвитку провідних національних промислових підприємств вказує на істотне посилення ролі контролінгу в управлінській практиці. Контролінг діє як базова система підтримки менеджменту, що забезпечує точність, своєчасність та достовірність інформаційних вимірювань у рамках системи управління сучасною організацією. Незважаючи на очевидну взаємозалежність між управлінськими та контролінговими процесами, методи їх ефективної інтеграції залишаються недостатньо вивченими як у вітчизняній, так і у світовій науковій літературі.

У галузі економіки лексикон постійно трансформується під впливом наукових, технологічних, економічних, соціальних, організаційних та управлінських факторів. Це обумовлено нестійкістю сучасного глобального середовища та складністю економічних систем, що функціонують в умовах невизначеності та ризику. Модернізація дефініцій економічних понять набуває особливої значущості для адаптації до нових реалій та подолання викликів, що виникають у динамічному економічному оточенні. Беручи до уваги турбулентність зовнішнього середовища, терміни, що застосовувалися раніше, можуть втрачати свою доречність або набувати додаткових смислових нюансів. Отже, безперервне оновлення та коригування економічної термінології стає стратегічним завданням для адекватного осмислення та аналізу економічних явищ і процесів.

У контексті тривалої часової перспективи управлінська практика зосереджується на прогнозуванні розвитку підлеглих систем. При цьому важливим є детальне з'ясування змісту контролінгу як функції менеджменту та меж його використання. Слід зазначити, що розвиток контролінгу відбувається поступово, продовжуючи наповнювати його методологічну основу та розширюючи функціональні межі. У наукових джерелах наводиться таке тлумачення контролінгу: «контролінг – управління управлінням». В англійській мові термін "controlling" перекладається як "управ-

ляти" у процесному значенні. Цей процес має безперервну природу в часі.

Оскільки другим словом у фразі "управління управлінням" є "управлінням", що позначає класичний підхід до менеджменту, можна припустити, що даний термін тут ототожнюється з поняттям "контролінгового управління" або "контролінгового управління класичним методом". Сучасне класичне управління має включати або вже включає компонент антикризового менеджменту через його циклічний характер. Враховуючи, що антикризове управління через умови невизначеності та множинності ризиків повинно носити постійний характер, можна визначити "контролінгове управління" як характеристику "антикризового управління". У підсумку формується термін "контролінгове антикризове управління".

Сучасна фаза економічного зростання відзначається посиленням конкурентної боротьби на національному та глобальному рівнях, а також активізацією процесів глобалізації та формування кластерів, що суттєво позначається на конкурентоздатності господарюючих суб'єктів. Існування та розширення підприємств у таких умовах детерміновано рядом чинників, серед яких ключове місце посідають інноваційність та масштаби діяльності. В наш час корпорації дедалі частіше впроваджують вартісно-орієнтоване управління як один з сучасних і результативних підходів для нарощування ринкової вартості бізнесу. Дана тенденція набуває поширення в різних державах та серед різних компаній. З огляду на це до сучасного поняття менеджменту можна включити додатковий вимір, оскільки процеси інтернаціоналізації економічного розвитку є незворотними та вимагають постійного нарощування розмірів компаній для ефективної конкуренції.

Оскільки контролінг не замкнутий у власній предметній області дослідження та опису, а, навпаки, активно інтегрує сучасні методології та інноваційні розробки з інших дисциплін та практики підприємств, він має охоплювати безперервні аспекти економічного прогресу суспільства.

Призначення контролінгового управління полягає у реалізації встановлених цілей організації і вимагає залучення всіх наявних ресурсів та сучасних управлінських технологій для підтримання ефективності на будь-якому етапі. Таким чином, критично важливою є збалансована інтеграція всіх функцій менеджменту без ізоляції окремих аспектів контролінгу, які стосуються, зокрема, збуту, логістики або виробництва, а також

ресурсного забезпечення, включно з антикризовою складовою класичного управління.

Виходячи з такого трактування та уточнення, можна стверджувати, що контролінг має комплексний і безперервний у часовому вимірі характер.

Умови ринку, що детермінують функціонування організацій, обумовлюють потребу в раціональному застосуванні ресурсів та істотному вдосконаленні методологій управління витратами для гарантування конкурентоспроможності виробів. Цю проблему можна продуктивно вирішити через упровадження інноваційного підходу до менеджменту за допомогою системи контролінгу в компанії. Оскільки контролінг охоплює всі напрями діяльності підприємства, досягнення оптимального результату потребує узгодженої взаємодії всіх структурних підрозділів та центрів відповідальності.

Система контролінгу має застосовуватися комплексно в маркетинговій політиці, технологічних операціях та забезпеченні ресурсами, а також може містити фінансові, інвестиційні, проєктні або логістичні складові. Враховуючи всеосяжну природу контролінгу в управлінні, його можна визначити як окрему функцію в рамках організаційної структури. У такому контексті менеджмент загалом, а також з точки зору досягнення фінансових цілей на сучасних підприємствах при використанні описаного підходу може іменуватися "контролінговим управлінням" або "управлінням на основі концепції контролінгу".

В умовах жорсткої конкурентної боротьби західні корпорації вже тривалий період застосовують сучасні управлінські моделі, тоді як в українському бізнес-середовищі ці інноваційні методи менеджменту з'явилися лише близько десяти років тому. Їхнє виникнення було обумовлене стрімким розвитком ринку та загостренням конкурентного протистояння на ньому. Фундамент системи контролінгу утворює систематичне та оперативне збирання інформації, її аналіз та подальше планування діяльності на основі отриманих даних. Подібна методологія дає змогу керівникам різних ланок ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні трансформації ринкового середовища та оперативно ухвалювати управлінські рішення.

Цей інноваційний та результативний метод менеджменту спочатку був прийнятий вітчизняними компаніями, що стикалися з потребою розширення своєї присутності на внутрішньому або міжнародному ринку,

збільшення рівня прибутку та підвищення конкурентних переваг своєї продукції. Чинники, що зумовили його застосування, є зрозумілими та очевидними для сучасного керівництва організацій. В умовах загостреної конкуренції перевага належить підприємству, яке досягає поставлених цілей за нижчих або мінімальних витрат. Критично важливим є саме ефективне керування цими витратами через механізми контролінгу, що вирізняються гнучкістю порівняно з традиційними системами бухгалтерського та управлінського обліку. Експерти зазначають, що, на відміну від обліку, який фіксує результати вже здійсненої діяльності, контролінг виявляє всі потенційні проблеми в функціонуванні підприємства та забезпечує інструменти для їх оперативного усунення.

На практиці фінансова криза в організаціях часто є наслідком браку оперативної, комплексної та достовірної інформації у вищого керівництва щодо майбутніх перспектив та поточного фінансового положення компанії. Це може бути викликане недостатнім або навіть відсутнім внутрішнім фінансовим плануванням та бюджетним управлінням у вітчизняних підприємствах. Компанії, що функціонують на засадах контролінгу, володіють здатністю до результативного планування та моніторингу витрат, водночас підвищуючи ефективність використання всіх категорій ресурсів.

Завдяки контролінгу організації отримують змогу не лише результативно керувати різними напрямами своєї діяльності, але й зменшувати ризики та скорочувати збитки на різних стадіях функціонування. Наприклад, вони можуть активно регулювати товарні потоки, оптимізувати технологічні процеси, вдосконалювати маркетингові підходи та покращувати логістичні схеми. Окрім того, на основі контролінгу підприємства здатні визначати ключові напрями застосування обмежених фінансових ресурсів та раціонально їх розподіляти для досягнення максимальної ефективності.

Також суттєво, що контролінг сприяє керівництву в аналізі та обґрунтованому застосуванні даних про витрати та доходи організації. Це надає підприємству можливість планувати свою діяльність більш системно та стратегічно, ухвалюючи важливі господарські рішення на підставі аналізу об'єктивної інформації.

Безперечно, результатом імплементації контролінгу виступає зменшення собівартості виробів та підвищення результативності всієї діяльності організації. Це може стати вирішальним фактором для посилення конкурентних позицій компанії на ринку, поліпшення її фінансового стану

та забезпечення стабільності в довгостроковому періоді.Значущою є інтеграція концепції контролінгу не тільки на виробничих, але й на оптово-роздрібних підприємствах, зокрема в харчовій та кондитерській промисловості. Подібна імплементація може стати надійною основою для стійкого розвитку бізнесу та завоювання лідерських позицій в конкурентній боротьбі на внутрішньому та глобальному ринках [192].

Контролінг виконує ключову роль у регулюванні економічної ситуації на підприємстві. Ця концепція вимагає не лише аналізу, але й активного керівництва фінансовими, економічними та стратегічними процесами, орієнтованими на реалізацію встановлених цілей. У сучасних реаліях кожен керівник повинен усвідомлювати важливість впровадження контролінгу у сферу своєї відповідальності. Окрім того, контролер, який забезпечує результативне функціонування системи менеджменту, повинен володіти не тільки технічною експертизою, але й здібностями ефективного управління в галузі контролінгу.

Організаційна структура контролінгу передбачає застосування різноманітних методологічних інструментів та технологій документування, що дозволяють ефективно відстежувати різні індикатори діяльності підприємства. Контролер виконує роль координатора, сприяючи налагодженню процесу контролінгу, а також управляючи часовими ресурсами для їх раціонального використання. Його функціональні обов’язки включають розробку форм документів та опитувальних бланків для збору потрібних даних, а також формулювання концепцій та рекомендацій у зрозумілій формі для керівників і спеціалістів.

Важливо відзначити, що контролінг не обмежується виключно фінансовою стороною менеджменту. Він також поширюється на стратегічне планування, спостереження за виконанням стратегій, оцінку конкурентного середовища та впливу зовнішніх чинників на діяльність організації. Подібний всебічний підхід дозволяє не лише реагувати на нагальні проблеми, але й результативно прогнозувати майбутні дії для гарантування сталості розвитку підприємства в контексті цифровізації та загостреної конкуренції на ринку. Отже, контролінг слугує невід’ємним інструментом для досягнення успіху та стійкості в сучасних умовах господарювання.

Витрати виробництва продукції є критичним індикатором діяльності підприємства, який може зростати через зміни ринкової кон'юнктури або недоліки в технологічному процесі. Фактична собівартість готового виро-

бу залишається основним показником, що застосовується для різних завдань, незалежно від чинників, що його обумовили. Розглянемо деякі з цих застосувань:

1. *Визначення потреби в обігових коштах*. Це має істотне значення для організації, оскільки забезпечує точний розрахунок необхідних витрат на виробництво, зберігання, логістику та інші операції, пов'язані з оборотним капіталом.
2. *Планування прибутку*. Володіння даними про фактичну собівартість сприяє формуванню організацією оптимальної цінової політики та визначенню рівня рентабельності виробів.
3. *Визначення економічної ефективності окремих організаційно-технічних заходів і виробництва в цілому*. Це надає можливість здійснити оцінку витрат, пов’язаних з інтеграцією нових технологічних рішень, модернізацією виробничих ланцюгів та інших заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва.
4. *Внутрішньо-фірмове планування*. Володіння інформацією про собівартість сприяє ефективному керуванню внутрішніми ресурсами підприємства, такими як трудовий потенціал, матеріально-технічна база та устаткування, для досягнення оптимальних виробничих результатів.
5. *Формування цін.* У процесі формування цін на продукцію чи послуги фактична собівартість має вирішальне значення, оскільки вона виступає ключовим компонентом для обліку витрат підприємства та визначення конкурентоспроможних цін у ринковому середовищі.

Таким чином, формується результативний господарський механізм, спрямований на оптимальне задоволення суспільних потреб при мінімальних витратах усіх видів праці та досягнення максимальних результатів за рахунок раціонального використання усіх виробничих ресурсів. Відповідно до цього, контролер не лише здійснює нагляд, але й створює умови для того, щоб кожен працівник міг результативно керувати власною діяльністю у процесі досягнення цілей, визначених керівництвом організації, переважно у фінансовій сфері. Важливо зазначити, що поставлені завдання мають бути вчасно доведені до виконавців. Застосовуючи самоконтроль, працівники ефективно діють відповідно до встановлених критеріїв, що формуються на етапі планування. Контролер виступає у ролі "постачальника" цілей та стратегічних орієнтирів у цьому процесі.

Варто зауважити, що самоконтроль демонструє ефективність лише за умови попереднього планування, під час якого визначаються чіткі критерії для його здійснення. У такому контексті контролер виконує роль ініціатора цілей та стратегічних напрямів. Контрольна система, що ґрунтується на зіставленні планових і фактичних індикаторів, реалізується через контрольну функцію. Контролер розробляє систему сигналізації для виявлення відхилень, які інформують керівників про потребу вжиття коригувальних дій для досягнення запланованих результатів з урахуванням існуючих обставин.

Для виконання різноманітних завдань контролер потребує відповідного арсеналу інструментів, оскільки цілі організації та планові критерії зазвичай мають кількісне вираження. Що стосується практичної реалізації контролінгу, важливо зосереджуватися не тільки на базових числових даних зі звітності за попередні періоди, але й на забезпеченні розвитку, зокрема через управлінський облік. Ключове запитання, що формулює контролер щодо будь-якої кількісної інформації, відрізняється від питання бухгалтера, орієнтованого на точність і відповідність даних. Для контролера основним є запитання: "Хто буде використовувати цей звіт?", що розуміється як початкова ланка в розробці програми дій для покращення ситуації. Контролер орієнтується на кінцевого споживача інформації та виступає її постачальником. Фактично він забезпечує сервісну підтримку для керівників, які працюють над досягненням стратегічних цілей менеджменту.

На підставі аналізу існуючих дефініцій терміну "антикризове управління" для підприємств, що не застосовують контролінг та вартісно-орієнтований менеджмент, пропонується розглядати це поняття як "постійне спостереження за ознаками можливого наближення кризи та ухвалення та реалізація відповідних керівних рішень в умовах підвищеного ризику та невизначеності, обмеженості ресурсів і часу в певні періоди, а також інтелектуальних та фінансових витрат на відновлення життєздатності підприємства та запобігання його ліквідації як суб'єкта господарювання" [160, 193].

Якщо компанія використовує вартісний підхід і контролінг, але демонструє лише ознаки класичного менеджменту, то визначення антикризового управління повинно включати елементи антикризових дій. Це означає, що на тлі акценту на створення вартості та контроль ефективності підприємства слід також удосконалювати систему керівництва в

кризових ситуаціях. Насамперед необхідно здійснити аналіз стану компанії та виявити потенційні загрози та ризики. Беручи до уваги специфіку вартісного підходу та контролінгу, важливо визначити, які аспекти діяльності можуть стати джерелом кризових явищ.

Далі слід розробити план антикризових дій, що включає стратегії зменшення ризиків, заходи попереджувального характеру та механізми реагування на кризові ситуації. Цей план має бути узгодженим з уже діючими системами вартісного управління та контролінгу, забезпечуючи комплексний підхід до керівництва ризиками та кризовими станами. Крім того, важливо сформувати механізми моніторингу та оцінки результативності антикризових заходів, які дозволять своєчасно виявляти та вирішувати потенційні проблеми. Це може включати регулярний аудит та аналіз діяльності компанії з точки зору її стійкості до кризових викликів.

Отже, інтеграція антикризового менеджменту в рамках вартісно-орієнтованого підходу та контролінгу вимагає комплексної методології управління ризиками та кризовими станами, що гарантує стабільність і життєздатність підприємства навіть в умовах високої невизначеності.

Виключно за умови наявності системного та постійного антикризового менеджменту можна сформулювати авторське трактування цього поняття: "Контролінг антикризового вартісно-орієнтованого управління – це сучасний, безперервний та комплексний управлінський підхід в умовах невизначеності та ризиків, що застосовує вартісні індикатори для динамічного оцінювання приросту вартості підприємства, конкурентних переваг його продукції та ефективності управління".

Варто зазначити, що термін "механізм" (грецьк. – інструмент, пристрій) активно вживається в точних та соціогуманітарних науках різними науковими категоріями. В економічній лексиці його тлумачать як "послідовність станів, процесів, що обумовлюють певну дію чи явище", або як "структуру, систему, що визначає порядок певного виду діяльності" [194, с.355]. Категорія "механізм" в наукових економічних працях набула особливого поширення в постсоціалістичних країнах у другій половині 1960-х років, коли науковці активно дискутували щодо "механізму економічної системи", акцентуючи на різноманітних рушійних силах, що забезпечують її функціонування. Це поняття є багатозначним, і для його інтерпретації може застосовуватися двоїстий підхід: з одного боку, науковці розглядають його як процес, а з іншого – як сукупність компонентів [195, с.37].

У рамках цього дослідження під механізмом розуміється динамічна система, що складається з низки складових та елементів, які визначають порядок певного виду діяльності. З одного боку, механізм розглядається як процес якісної трансформації в системі управління інноваційною діяльністю підприємства з використанням інструментів контролінгу, а з іншого боку, беручи до уваги, що ключовим аспектом роботи є застосування концепції контролінгу в стратегічному управлінні розвитком підприємства харчової промисловості, механізм є сукупністю базових структурних елементів контролінгу (планування, облік, аналіз, контроль та інформаційне забезпечення).

Поняття "механізм" активно застосовується для вдосконалення методів менеджменту на підприємствах харчової промисловості. До таких категорій належать "внутрішньоекономічні механізми", "організаційно-економічні механізми", "соціальні механізми", "правові механізми", "ринкові механізми" та інші.

У науковій літературі аналізуються різні підходи до трактування категорії "механізм управління". Зокрема, в дослідженні [196, с.93] механізм управління визначається як управлінська категорія, яка охоплює цілі менеджменту, елементи об'єкта та їх взаємозв'язки, дії, спрямовані на реалізацію цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, а також соціальний і організаційний потенціали.

Г. С. Одинцова та Н. М. Мельтюхова визначають механізм управління як засіб подолання протиріч явища або процесу, послідовне здійснення дій на основі фундаментальних засад, цільової спрямованості та функціональної активності із застосуванням відповідних управлінських методів для досягнення мети [197, с.13].

О. В. Раєвнєва пропонує дефініцію механізму управління розвитком підприємства як ключового компонента системи менеджменту [198, с.146]. Даний механізм забезпечує стратегічне керівництво процесом розвитку організації та включає різноманітні інструменти та підходи, орієнтовані на реалізацію встановлених цілей. Существенними елементами цього механізму виступають цільові орієнтири розвитку підприємства, критерії досягнення цілей, чинники управління розвитком, методи менеджменту та ресурсний потенціал підприємства. Зазначені складові взаємодіють між собою для результативного управління розвитком організації на різних стадіях її життєвого циклу.

Під час конструювання цього механізму враховується, що для забезпечення прогресивного розвитку підприємства харчової промисловості на інноваційній основі необхідно активізувати інноваційні процеси в усіх сферах його діяльності та оптимально зосереджувати ресурси та зусилля наявних структур на досягнення визначених цілей. Наприклад, це може охоплювати інтеграцію нових технологій у виробничі процеси, розробку нових видів продукції або модернізацію системи поводження з відходами.

Інноваційна активність та її результативність у харчовій промисловості зумовлена комплексом взаємопов'язаних факторів, що забезпечують досягнення успіху. Насамперед, науково-дослідна робота відіграє вирішальну роль у генеруванні нових технологій та продуктів. Вкладення в дослідження дають змогу знаходити інноваційні рішення для вдосконалення якості продукції, підвищення ефективності виробництва та раціонального використання ресурсів. Істотне значення має конкурентний аналіз. Вивчення ринкових трендів та дій конкурентів дозволяє виявляти нові перспективи для інновацій та оперативніше адаптуватися до змін у галузі харчової промисловості

Взаємодія з кінцевими споживачами становить ще один критично важливий аспект. Залучення споживачів до етапу розроблення нових виробів дозволяє створювати продукцію, що максимально відповідає їхнім запитам та уподобанням. Така практика сприяє зростанню популярності та сприйняття інноваційних товарів на ринку.

Менеджмент ризиками також є ключовим чинником успішної інноваційної діяльності. Врахування потенційних загроз, таких як технологічні та фінансові ризики, дозволяє організаціям зменшувати ймовірність невдачі та забезпечувати ефективність нововведень.

Також істотною складовою є людський капітал. Наявність висококваліфікованого та мотивованого персоналу, готового до реалізації інноваційних концепцій, виступає вирішальним умовою успішності інноваційної активності в харчовій промисловості.

Таким чином, результативність інноваційної діяльності в харчовій промисловості визначається комплексним підходом, що об'єднує стратегії розвитку, управління ризиками, взаємодію зі споживачами та використання науково-технічного прогресу. Наприклад, контролери можуть оцінювати фінансові індикатори для визначення ефективності витрат на науково-дослідні розробки або інтеграцію нових виробничих технологій.

Інструменти контролінгу покликані забезпечити результативний нагляд та управління фінансово-господарською діяльністю організації. Ключові завдання застосування контролінгових інструментів охоплюють:

1) *Моніторинг фінансової діяльності*: контролінг забезпечує постійне спостереження за фінансовими індикаторами підприємства, такими як оборотні активи, операційні витрати, чистий прибуток та інші.

2) *Планування і бюджетування*: інструменти контролінгу застосовуються для формування фінансових планів та бюджетів, що сприяють керуванню фінансовими ресурсами організації та визначенню стратегічних орієнтирів.

3) *Аналіз ефективності*: шляхом застосування контролінгових інструментів здійснюється аналіз результативності використання ресурсів підприємства, що дає змогу ідентифікувати проблемні зони та розробляти заходи для їх усунення.

4) *Управління ризиками*: контролінг містить інструменти для оцінки та керування ризиками, пов'язаними з фінансовою та операційною діяльністю підприємства, зокрема ризиками збитків, коливань валютних курсів, інфляційними процесами.

5) *Підтримка стратегічного управління:* інструменти контролінгу сприяють узгодженню стратегічного та операційного менеджменту, забезпечуючи синергію для реалізації цілей організації.

6) *Забезпечення якості даних*: контролінг охоплює процедури, спрямовані на гарантування достовірності та точності фінансової інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень.

7) *Забезпечення звітності:* інструменти контролінгу сприяють формуванню фінансової звітності та дотриманню законодавчих норм та стандартів бухгалтерського обліку.

Отже, основним завданням контролінгових інструментів є забезпечення результативного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства для реалізації стратегічних орієнтирів та гарантування його сталого розвитку.

А.П. Гречан зазначає, що інноваційна активність на підприємстві харчової промисловості є істотною складовою стратегії розвитку, зокрема через її фундаментальні відмінності від інших галузей промисловості [201, с.222]. Харчова промисловість належить до найбільш конкурентних та жорстко регульованих сфер бізнесу, де сталість, безпека та якість продукції відіграють вирішальну роль. У таких умовах інновації виступа-

ють ключовим чинником, що дозволяє підприємствам не лише зберігати позиції, але й нарощувати конкурентні переваги.

Інноваційні процеси на підприємстві харчової промисловості охоплюють різноманітні напрями, такі як створення нових видів продукції, інтеграцію сучасних виробничих технологій, оптимізацію управлінських та маркетингових процедур, а також гарантування високих нормативів безпеки та якості виробів. Через інновації організації харчової галузі здатні адаптуватися до динамічних споживчих запитів, реагувати на оновлення законодавчих та нормативних вимог, а також підвищувати продуктивність виробничих операцій.

Істотною складовою інноваційного розвитку є формування відповідної культури всередині організації. Це означає заохочення творчого підходу та вільного обговорення ідей серед працівників, удосконалення системи навчання та стажування, а також побудову сприятливого середовища для втілення новаторських задумів. Наприклад, компанія харчової галузі може ініціювати внутрішні змагання з інновацій або формувати проєктні групи для створення нових виробів.

Інноваційна діяльність також вимагає активного партнерства з науковими та дослідницькими інститутами, вищими навчальними закладами та іншими профільними організаціями. Співпраця з зовнішніми партнерами дає змогу підприємствам залучати нові наукові досягнення, отримувати доступ до сучасних технологій та експертної думки, а також сприяє інтеграції передового досвіду та інноваційних підходів.

Окрім того, інноваційні процеси на підприємстві харчової промисловості потребують вкладень у дослідження та розвиток. Це може стосуватися фінансування наукових програм, придбання сучасного обладнання та технологій, а також підвищення кваліфікації кадрів. Наприклад, організація може сформувати цільовий фонд для підтримки інноваційних ініціатив співробітників або залучити зовнішні інвестиційні ресурси для реалізації масштабних проєктів.

Отже, інноваційна активність є вирішальною умовою успіху для підприємств харчової промисловості в сучасних реаліях. Вона дає змогу організаціям зберігати конкурентні позиції, адаптуватися до суспільних та ринкових трансформацій, а також забезпечувати власний розвиток і експансію в перспективі [202, с.88].

Вінничук О.Ю. підкреслює, що інформаційне забезпечення є не просто сукупністю форм, методів та інструментів керування інформацій-

ними ресурсами, але й критичним чинником стабільного функціонування та результативної реалізації стратегій розвитку підприємства. Система інформаційної підтримки інноваційних процесів в організації виступає фундаментом для управління фінансово-господарською діяльністю. Ця система дає змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення, що базуються на достовірній, повній, якісній та оперативній інформації, отриманій за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Автор вказує, що інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства охоплює широкий спектр форм, методів та інструментів управління інформаційними ресурсами. Ці компоненти є необхідними для успішної імплементації напрямів розвитку організації та слугують основою для коригувальних управлінських впливів. Зокрема, автор визначає контролінг як ключову інформаційну ланку в керуванні інноваційними процесами на виробничому підприємстві. Це підтверджує роль контролінгу як інструменту для забезпечення ефективного впровадження та керівництва інноваційними ініціативами [203, с.65].

Керівництво інноваційною діяльністю здійснюється за допомогою системи інформаційного забезпечення, що періодично коригує управлінський процес через відповідні керівні впливи. Ця система визначає необхідність додавання матеріальних та людських ресурсів у виробничий ланцюг інноваційної продукції. Прямі зв'язки в системі описуються управлінськими впливами на керовану підсистему менеджменту.

Система інформаційного забезпечення інноваційної активності формує та обчислює показники ефективності та критерії досягнення цілей інноваційної діяльності на певний момент часу. Ці індикатори підлягають аналізу з боку керівного складу підприємства, а отримані висновки мають бути презентовані зацікавленим сторонам, зокрема замовникам та інвесторам.

Елементи системи інформаційної підтримки повинні охоплювати різноманітні інструменти, методи та процедури, що сприяють збору, опрацюванню, зберіганню та передачі даних відповідно до потреб та цілей організації. На думку авторів, ключовими складовими, що входять до структури системи інформаційної підтримки, повинні бути:

- *Системи збору даних* (організують отримання інформації з різноманітних джерел, включаючи внутрішні бази організації, зовнішні ресурси, документацію, результати опитувань та інше).

- *Системи обробки даних* (оперують зібраними даними, трансформуючи їх у структуровану інформацію, придатну для використання в управлінських рішеннях).
- *Бази даних та інформаційні репозиторії* (забезпечують структуроване зберігання інформації для її подальшого використання та аналітичної роботи).
- *Інформаційно-аналітичні системи* (надають можливість проводити аналіз даних, визначати тренди, формувати прогнози та готувати аналітичні звіти для підтримки прийняття рішень).
- *Системи забезпечення доступу до інформації* (реалізують контрольований доступ до інформаційних ресурсів у межах організації, гарантуючи конфіденційність, цілісність та доступність даних).
- *Інформаційні технології та програмні рішення* (включають різноманітне програмне забезпечення та інструменти для автоматизації обробки та аналізу даних, такі як ERP- та CRM-системи, засоби бізнес-аналітики).
- *Системи забезпечення інформаційної безпеки* (відповідають за захист інформації від несанкціонованого доступу, збереження її цілісності та доступності, включаючи заходи кібербезпеки та управління правами доступу).
- *Системи управління документами* (забезпечують ефективне керування документацією, її зберігання, індексацію, пошук та обмін у межах організації).
- *Системи електронного документообігу та комунікацій* (сприяють організації ефективної комунікації та обміну документами між співробітниками підприємства).

Усі зазначені елементи разом формують комплексну систему інформаційної підтримки, що сприяє ефективному управлінню діяльністю організації та прийняттю обґрунтованих керівних рішень.

Концепція вартісно-орієнтованого антикризового управління виступає ключовим елементом результативного функціонування сучасної організації в умовах нестабільного економічного оточення. Дана концепція відрізняється від класичних управлінських моделей тим, що фокусується на максимізації цінності для всіх стейкхолдерів, а також на гнучкості та адаптивності керівних рішень в умовах невизначеності та ризиків. Імплементація цього підходу передбачає системну методологію менеджменту, що інтегрує засоби контролінгу, стратегічне планування, фінансовий

аналіз та управління ризиками. Для її реалізації застосовуються наступні механізми та інструменти:

1) Ключовим механізмом антикризового вартісно-орієнтованого управління є імплементація вартісно-орієнтованого контролінгу. Вартісно-орієнтований контролінг представляє собою систематичне збирання, дослідження та інтерпретацію даних про вартість і результативність бізнес-процесів з метою підготовки управлінських рішень. Такий підхід надає організаціям об'єктивну інформацію щодо їхньої фінансової та операційної діяльності, що дозволяє керівництву оперативно адаптуватися до ринкових трансформацій та змін у внутрішньому середовищі.

2) Менеджмент ризиками становить одну з ключових складових антикризового вартісно-орієнтованого управління. Цей процес охоплює виявлення, оцінку та керування ризиками, здатними вплинути на реалізацію цілей організації. Для цього застосовуються різні методики та інструменти, такі як сценарний аналіз, системи ризик-менеджменту, страхування та внутрішній аудит. Головним завданням управління ризиками є зниження впливу несприятливих подій на діяльність підприємства та підтримка стабільності його фінансового положення.

3) Важливою перевагою концепції антикризового вартісно-орієнтованого управління є її системна природа. Ця концепція сприяє узгодженню всіх механізмів менеджменту в організації та оптимізації керівних рішень. Наприклад, висновки фінансової діагностики можуть бути застосовані для бюджетного планування та формування стратегії розвитку, а результати стратегічного планування — для ідентифікації ризиків та розробки заходів щодо їх контролю. Таким чином, антикризове вартісно-орієнтоване управління сприяє побудові цілісної системи менеджменту, що забезпечує сталість і конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності та ризиків.

Важливо зазначити, що успішна імплементація концепції антикризового вартісно-орієнтованого управління потребує від керівного складу організації суттєвих зусиль та ресурсних вкладень. Крім того, для досягнення позитивних результатів необхідний відповідний рівень кваліфікації персоналу та послідовна підтримка з боку менеджменту. Також критично важливим є постійне вдосконалення та адаптація системи менеджменту до трансформацій ринкового середовища та внутрішніх умов функціонування підприємства.

Отже, концепція антикризового вартісно-орієнтованого управління є ключовою ланкою успішного функціонування сучасної організації в умовах нестабільного економічного оточення. Її імплементація вимагає системного підходу до менеджменту, що об'єднує інструменти контролінгу, стратегічного планування, фінансового аналізу та керування ризиками. Реалізація даного підходу дає змогу підприємствам оперативно адаптуватися до ринкових та внутрішніх змін, забезпечуючи стійкість і конкурентоздатність своєї діяльності.

Запропонований авторами механізм імплементації концепції антикризового вартісно-орієнтованого управління для підприємств харчової промисловості на засадах контролінгу базується на теоретичних положеннях сучасних концепцій контролінгу та його ключових принципах, таких як адаптивність, цільова спрямованість, самоорганізація, синергетичність, стратегічна орієнтація, економічність, безперервність, обґрунтованість, а також відповідному методичному інструментарії та необхідному ресурсному забезпеченні. Цільова спрямованість також передбачає:

1. Обґрунтування потреби у застосуванні інструментів контролінгу в менеджменті стратегічного розвитку виробничого підприємства харчової промисловості. Це необхідно для ефективного використання ресурсів та досягнення визначених цілей.
2. Формування теоретико-методологічної основи для управління стратегічним розвитком виробничого підприємства харчової галузі на принципах контролінгу. Це сприяє розробці системного підходу до менеджменту, заснованого на об'єктивній інформації та аналітиці.
3. Впровадження системи індикаторів для оцінювання стану та стратегічного розвитку виробничого підприємства харчової промисловості. Це дає змогу отримувати об'єктивні дані щодо ефективності діяльності та виявляти тренди для подальшого вдосконалення.
4. Прогнозування майбутніх тенденцій у стратегічному розвитку виробничого підприємства. Це дозволяє коригувати стратегії та плани відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні.
5. Ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на основі контролінгового забезпечення. Це сприяє мінімізації ризиків та максимізації результатів у досягненні стратегічних цілей.

Загалом представлений механізм реалізації концепції антикризового вартісно-орієнтованого управління відображено на рис. 4.1.

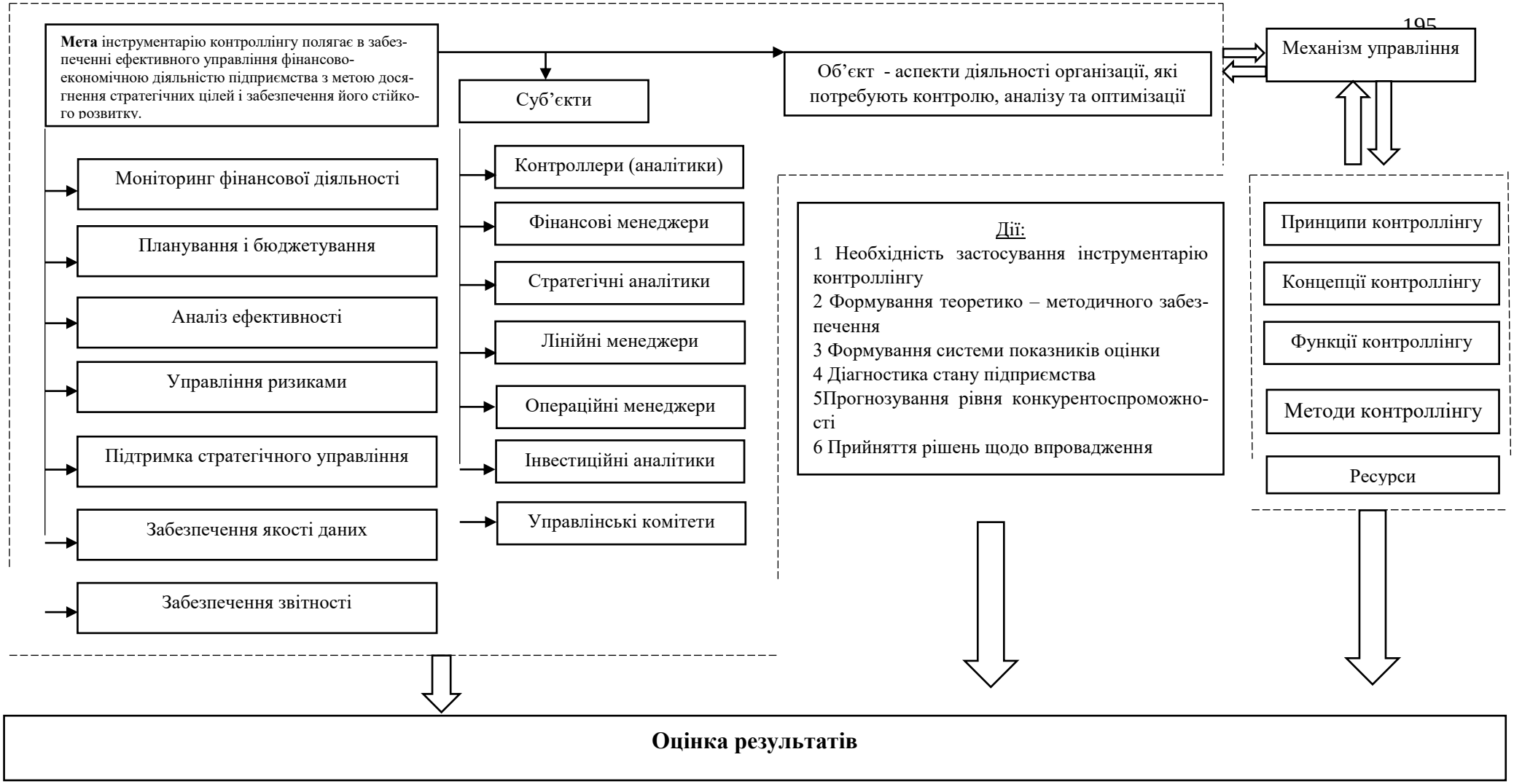


Рис. 4.1. Механізм реалізації концепції антикризового вартісно-орієнтованого управління*

**Джерело: власна розробка авторів*

4.2 Впровадження контролінгового вартісно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком підприємства харчової промисловості

Інтеграція контролінгового вартісно-орієнтованого підходу в менеджмент розвитку підприємства харчової промисловості є нагальною проблемою в сучасних умовах, коли галузь стикається з посиленими викликами та конкуренцією. Харчова промисловість, будучи однією з найдинамічніших галузей економіки, вимагає постійного вдосконалення управлінських методів та стратегій для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності організацій. Контролінг як система менеджменту та нагляду є необхідним інструментом для результативного керівництва розвитком підприємства в умовах харчової промисловості.

Даний підхід ґрунтується на концепції вартості, яка визначається не лише фінансовими показниками, але й іншими аспектами, такими як якість, інноваційність, ефективність виробництва та управління ресурсами. Імплементація контролінгового вартісно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком підприємства харчової промисловості потребує комплексної методології та впровадження низки стратегічних ініціатив.

Однією з ключових складових контролінгового вартісно-орієнтованого підходу є аналіз витрат на продукцію та послуги. У харчовій промисловості, де якість продукції має першорядне значення, цей аспект набуває особливої ваги. Проведення аналізу витрат дозволяє виявляти ресурси та кошти, що витрачаються на виробництво конкретного виробу або послуги, а також оцінювати їхню результативність. Це дає змогу організації приймати обґрунтовані рішення щодо цінової політики, оптимізації виробничих ланцюгів та управління ресурсним потенціалом.

Ще однією важливою складовою є стратегічне планування. В контексті харчової промисловості, де ринкова динаміка є високою, стратегічне планування має вирішальне значення. Контролінговий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в економічному середовищі та оперативно на них реагувати. Це передбачає розроблення довгострокових стратегій розвитку, дослідження конкурентного оточення, виявлення ключових трендів та можливостей для розширення бізнесу.

Крім того, істотною ланкою є менеджмент ризиками. У харчовій промисловості, де зазвичай діє багато чинників, здатних впливати на виробництво та реалізацію продукції (наприклад, погодні умови, зміни нормативно-правової бази, коливання цін на сировину), управління ризика-

ми набуває критичного значення. Контролінг дає змогу виявляти, оцінювати та контролювати різноманітні ризики, що можуть впливати на функціонування організації, забезпечуючи її стабільність та відповідність стратегічним орієнтирам.

Важливо підкреслити, що результативна імплементація контролінгового вартісно-орієнтованого підходу вимагає не просто інтеграції нових інструментів та методик, але й трансформації корпоративної культури та організаційної архітектури підприємства. На всіх рівнях — від керівництва до рядових співробітників — необхідно сформувати середовище для вільної комунікації, співпраці та консенсусу, що забезпечить успішну реалізацію стратегічних орієнтирів.

Упровадження контролінгового вартісно-орієнтованого підходу в управління розвитком підприємства харчової промисловості демонструє актуальність сучасних управлінських практик, орієнтованих на забезпечення сталого розвитку та конкурентних переваг. Це потребує комплексної методології, врахування галузевої специфіки та управлінських особливостей кожної конкретної організації. Відповідно, інтеграція контролінгового підходу виступає ключовою ланкою у підвищенні ефективності менеджменту та досягненні стратегічних цілей в умовах харчової промисловості.

Показник EVA (Economic Value Added) є фінансовим індикатором, що вимірює економічну рентабельність підприємства та визначає ступінь створення ним доданої вартості для власників. Він був запроваджений Джоелом Стерном (Joel Stern) у 1980-х роках. Стерн, американський фінансовий аналітик та консультант, спільно зі своєю командою впровадив EVA як інструмент для оцінювання ефективності використання капіталу та генерування вартості для акціонерів компанії. Він уперше виклав концепцію EVA у своїй монографії "The EVA Challenge: Implementing Value Added Change in an Organization", опублікованій 1992 року. Відтоді даний показник набув широкого вжитку для аналізу фінансових результатів діяльності підприємств.

Ключова ідея EVA полягає у встановленні того, чи приносить діяльність організації додаткову вартість порівняно з витратами на залучений капітал.

Традиційний підхід до розрахунку прибутку організації не включає витрат на залучений капітал. На відміну від нього, показник EVA врахо-

вує вартість капіталу, використаного у виробничій діяльності, та оцінює результативність його застосування.

EVA обчислюється як різниця між операційним прибутком підприємства та вартістю залученого капіталу (вираженою у грошових одиницях). Якщо отримане значення є додатним, це свідчить про те, що організація генерує додаткову вартість, перевищуючи витрати на використаний капітал. Якщо ж EVA є від'ємною, це вказує на неефективне використання капіталу та зменшення вартості для власників.

Застосування показника EVA дає змогу менеджменту оцінювати результативність обраної стратегії та приймати обґрунтовані керівні рішення, спрямовані на підвищення рентабельності та максимізацію створюваної вартості для акціонерів.

Бухгалтерський прибуток визначається на підставі даних бухгалтерської фінансової звітності організації. Він представляє собою різницю між доходом від продажу товарів та послуг і сукупними витратами на виробництво та адміністрування. Даний показник є важливим для внутрішнього та зовнішнього фінансового представництва перед стейкхолдерами, такими як інвестори, кредитори та державні органи.

На противагу цьому, економічний прибуток враховує не тільки витрати та доходи, зафіксовані у фінансовій звітності, але й інші чинники, зокрема вартість власного капіталу, можливості реінвестування та альтернативну вартість використаних ресурсів. Він відображає фактичну ефективність застосування всіх ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток поза залежністю від формальної звітності.

Таким чином, різниця між бухгалтерським та економічним прибутком полягає в їх концептуальній основі та методології обчислення. Бухгалтерський прибуток демонструє фінансовий результат діяльності організації відповідно до бухгалтерських стандартів, тоді як економічний прибуток враховує реальну результативність використання ресурсів та потенціал генерування доходу. Обидва індикатори мають значення для оцінки фінансового стану та ефективності підприємства з різних перспектив. Головна мета розрахунку полягає у встановленні того, чи створює діяльність підприємства додаткову вартість порівняно з витратами на залучений капітал. Для визначення економічного прибутку потрібні такі складові:

1. Операційний прибуток після оподаткування (NOPAT): перший етап полягає в обчисленні чистого операційного прибутку після оподат-

кування, який визначається як різниця між операційним прибутком до оподаткування та сумою сплачених податків.

2. Вартість капіталу (Cost of Capital): наступним етапом є розрахунок вартості капіталу, залученого підприємством для фінансування своєї діяльності. Вона може включати вартість власного капіталу та вартість позикових коштів. Вартість капіталу, як правило, обчислюється як середньозважена вартість власного та запозиченого капіталу з урахуванням відповідних процентних ставок.
3. EVA: Заключним етапом є обчислення показника EVA. Для цього з операційного прибутку після оподаткування віднімається вартість використаного капіталу.

$$EVA = NOPAT - (WACC \cdot CE)$$

де, NOPAT (Net Operating Profit After Tax) – чистий прибуток після оподаткування;

WACC (Weight Average Cost of Capital) – вартість капіталу (включаючи як власний, так і запозичений капітал);

CE (Capital Employed) – вартість капіталу (відсоткова ставка) *[269-273].*

Додатне значення EVA свідчить про те, що організація генерує додаткову вартість для своїх власників, перевищуючи витрати на залучений капітал. Від'ємне значення EVA, навпаки, означає, що підприємство неефективно використовує свій капітал і знижує вартість для власників.

WACC (зважена середня вартість капіталу) є фундаментальним індикатором у фінансовому менеджменті. Він відображає середню вартість всіх джерел капіталу, залучених підприємством для фінансування своєї діяльності. За своєю суттю WACC демонструє, які витрати несе організація за кожну грошову одиницю, використану для виробництва товарів або надання послуг.

Для розуміння WACC необхідно врахувати його складові: 1) Перша компонента – вартість власного капіталу (equity), що відображає кошти, вкладені у підприємство його власниками. Вартість цього капіталу визначається рівнем прибутковості, який акціонери очікують отримати від своїх інвестицій. 2) Друга компонента – вартість позикового капіталу (debt), що представляє кошти, залучені підприємством у вигляді боргу від кредиторів або фінансових інститутів. Вартість цього капіталу обумовлюється відсотковою ставкою, яку організація зобов'язується сплачувати за його використання.

WACC інтегрує як вартість власного, так і вартість позикового капіталу, а також їхню питому вагу в загальній структурі фінансування організації. У розрахунку зваженої середньої вартості капіталу важливість кожного джерела коштів визначається його часткою в загальному обсязі фінансових ресурсів. Отже, якщо підприємство має перевагу позикового капіталу над власним, вартість позикового капіталу матиме більший вплив на значення WACC.

WACC застосовується для оцінки інвестиційних проєктів та прийняття рішень щодо фінансових операцій організації. Цей індикатор використовується для дисконтування майбутніх грошових потоків та обчислення чистої теперішньої вартості (NPV) проєктів. Якщо NPV проєкту є додатною величиною, це свідчить про те, що вартість проєкту перевищує витрати на його фінансування, і такий проєкт може бути доцільним для підприємства.

Таким чином, WACC слугує ключовим індикатором для оцінки результативності фінансових рішень організації та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень в контексті інвестиційної, фінансової та стратегічної діяльності:

$$WACC=(E/V)\cdot Re+(D/V)\cdot Rd\cdot(1-Tc)$$

де:

E - вартість власного капіталу;

D - вартість боргових зобов'язань;

V - загальна вартість компанії (сума власного капіталу та боргових зобов'язань);

Re - рентабельність власного капіталу;

Rd - процентна ставка за борговими зобов'язаннями;

Tc - податкова ставка.

Дана формула відображає зважену суму витрат на власний та позиковий капітал. Якщо організація використовує виключно власний капітал або має мінімальні боргові зобов'язання, формула може бути спрощена до показника рентабельності власного капіталу.

Capital Employed (CE) є ключовим індикатором фінансового аналізу, що відображає загальну вартість активів, залучених компанією для отримання прибутку. До нього можуть входити різні форми капіталу, такі як власні кошти та позикові зобов'язання, інвестовані в операційну діяльність організації. Коректне визначення та обчислення CE є критично

важливим для оцінки фінансової стабільності та результативності компанії. Методи розрахунку CE включають:

1. *Балансовий підхід*: Один із найбільш поширених методів обчислення CE полягає у використанні даних балансу компанії. Сукупна вартість активів, зменшена на короткострокові та неопераційні зобов'язання, визначає загальну величину капіталу, інвестованого в організацію.
2. *Альтернативний підхід*: деякі експерти застосовують альтернативну методологію, за якою Capital Employed визначається як сума власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Такий підхід може бути корисним, особливо коли необхідно оперативно оцінити фінансовий стан організації.
3. *Комплексний підхід*: окремі фахівці інтегрують обидва методи, застосовуючи як балансовий, так і альтернативний підхід для розрахунку CE. Це дозволяє сформувати більш комплексне уявлення про фінансовий стан організації, оскільки враховуються різні категорії капіталу.
4. *Розгляд за галузями*: в окремих випадках аналітики здійснюють оцінку CE для конкретних напрямів діяльності компанії або окремих бізнес-підрозділів. Це дає змогу виявити відмінності у використанні капіталу між різними сегментами бізнесу та визначити результативність кожного з них.
5. *Спеціалізовані методи:* окремі галузі використовують власні спеціалізовані методології розрахунку CE, що враховують специфіку їх функціонування. Наприклад, у фінансовому секторі можуть застосовуватися специфічні метрики, такі як валовий дохід або оборотність активів.

Дослідники обирають метод обчислення CE відповідно до контексту та завдань аналізу. Незалежно від обраного підходу, точний розрахунок CE сприяє більш глибокому розумінню фінансової стабільності та результативності організації, що має важливе значення для інвесторів, кредиторів та менеджменту.

Якщо підвищення показника EVA є однією з цілей організації, важливо усвідомлювати шляхи його досягнення. Насамперед необхідно інвестувати в проєкти, рентабельність яких перевищує середньозважену вартість капіталу (WACC). Крім того, «компанія може перерозподілити капітал з неефективних проєктів у напрямки з вищою прибутковістю»

[294]. Шляхом збільшення частки позикових коштів у структурі капіталу можна знизити середньозважену вартість капіталу. Переваги та недоліки використання показника EVA можуть бути описані наступним чином:

- EVA може застосовуватися як для оцінки загальної результативності організації, так і для аналізу окремих її структурних підрозділів. Це дозволяє виявити виробничі етапи або відділи, де приймаються неоптимальні інвестиційні рішення
- Показник EVA тісно пов'язаний з ринковою вартістю акцій компанії, що може мати вирішальне значення при прийнятті інвестиційних рішень та оцінці їх перспективності.
- При оцінці вартості компанії на основі EVA враховується рівень ризику, що сприяє точнішому прогнозуванню її майбутніх грошових потоків.
- Застосування EVA в аналізі діяльності організації формує комплексне уявлення про її ефективність, враховуючи як прибуток, так і вартість використаного капіталу, що може бути корисним інструментом при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Основним недоліком показника EVA є його обмежений характер, оскільки при його розрахунку не враховуються майбутні грошові потоки. Це може утруднювати оцінку та вибір інвестиційних проєктів, зокрема таких як НДДКР (необоротні активи з довгостроковими капіталовкладеннями), що потребують значних інвестицій та тривалого періоду реалізації.

Незважаючи на те, що показник EVA (Economic Value Added) є широко вживаним інструментом оцінки результативності менеджменту організації, він також має певні обмеження, що потребують уваги при його застосуванні:

1. *Складність обчислення*. Обчислення EVA може становити складне та трудомістке завдання, особливо для організацій зі складною фінансовою архітектурою або наявністю специфічних активів.
2. *Потреба в точних фінансових даних***.** Для коректного розрахунку EVA необхідні точні та достовірні фінансові показники, зокрема вартість капіталу та вартість активів. Неточність у даних може призвести до спотворення результатів.
3. *Залежність від абсолютних значень*. EVA оцінює результативність менеджменту за абсолютними величинами прибутку та капіталу, що може виявитися недостатнім для порівняння компаній з різних галузей або з відмінними масштабами діяльності.

4. *Неврахування ризику*. EVA не включає оцінку фінансового ризику, пов'язаного з інвестуванням капіталу. Це може призвести до ситуації, коли компанії з вищим показником EVA можуть характеризуватися вищим рівнем ризику з позиції інвесторів.
5. *Може стимулювати короткострокове мислення***.** Орієнтація на максимізацію EVA може сприяти прийняттю рішень, що прагнуть до короткострокових вигод замість забезпечення довгострокової стабільності та рентабельності.
6. *Не враховує вартості людського капіталу***.** EVA не включає вплив людського капіталу та його роль у формуванні вартості для організації. Це може бути суттєвим обмеженням для компаній, у яких людський капітал є основним стратегічним активом.

Враховуючи зазначені обмеження, доцільно застосовувати EVA як один із елементів комплексної оцінки результативності менеджменту, а не як єдиний критерій успішності організації.

SVA (Shareholder Value Added) та EVA (Economic Value Added) є двома ключовими метриками для вимірювання створеної вартості для акціонерів. Обидва показники застосовуються для оцінки результативності менеджменту організації та визначення того, наскільки ефективно вона використовує свій капітал для генерування прибутку. Проте між ними існують певні відмінності, які важливо враховувати при їхньому зіставленні.

SVA є альтернативним методом оцінки створеної вартості для акціонерів. Він також враховує вартість капіталу, але фокусується на визначенні цінності компанії для її власників. SVA розраховується як різниця між ринковою вартістю організації та капіталом, інвестованим акціонерами:

$$SVA = Market\ Value\ of\ Equity - Equity\ Invested$$

- Market Value of Equity - ринкова вартість власного капіталу компанії;
- Equity Invested - власний капітал, вкладений в компанію.

Основна різниця між SVA та EVA полягає в тому, що SVA орієнтований на оцінку вартості для акціонерів, тоді як EVA здебільшого сфокусований на оцінці результативності менеджменту. SVA може виступати корисним інструментом для оцінки ефективності управління з точки зору інтересів акціонерів.

Обидва показники, SVA та EVA, можуть бути корисними для аналізу фінансової результативності компанії, проте вони мають свої

специфічні характеристики та сфери застосування. Вибір між ними може залежати від конкретних обставин, цілей дослідження та наявності інформації. Обидва індикатори сприяють отриманню інвесторами, менеджерами та аналітиками більш глибокого розуміння того, як організація створює вартість для своїх власників та яким чином може бути оптимізоване управління. Графічна інтерпретація EVA за обраною сукупністю даних представлена на рисунку 4.2.

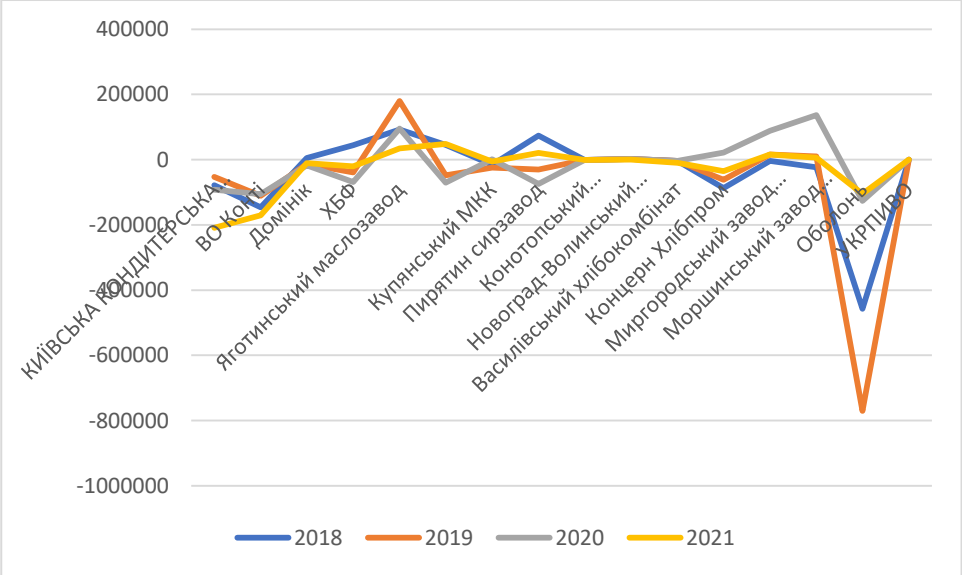


Рис. 4.2. Графічне представлення розрахунку EVA*

**Джерело: побудовано авторами на основі [170].*

MVA (Market Value Added) є фінансовим індикатором, що застосовується для вимірювання створеної вартості для акціонерів компанією. Він відображає різницю між ринковою вартістю капіталу організації та капіталом, інвестованим акціонерами. MVA допомагає оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свій капітал для генерування цінності для власників. Формула MVA є досить простою:

$$MVA = Market\ Value\ of\ Equity - Equity\ Invested$$

- Market Value of Equity - ринкова вартість власного капіталу компанії;
- Equity Invested - власний капітал, вкладений в компанію.

Додатне значення MVA свідчить про те, що ринкова оцінка компанії перевищує обсяг капіталу, інвестованого акціонерами. Це означає, що організація генерує додаткову вартість для своїх власників. Від'ємне значення MVA вказує на те, що ринкова вартість компанії є нижчою за вартість вкладеного капіталу, що може свідчити про неефективне використання капіталу або складне фінансове положення.

MVA є корисним інструментом для оцінки створеної вартості для акціонерів компанією та найчастіше виражається у грошових одиницях. Застосування MVA сприяє отриманню інвесторами, менеджерами та аналітиками більш глибокого розуміння того, як організація використовує свій капітал для генерування вартості та які перспективи існують для її подальшого зростання.

Безумовно, у разі котирування акцій підприємства на фондовому ринку з премією показник MVA матиме додатне значення. Навпаки, якщо акції торгуються зі знижкою, MVA відображатиме від'ємну величину.

Високе значення показника доданої ринкової вартості (MVA) свідчить про те, що компанія ефективно генерує значну додаткову цінність для своїх акціонерів. Це може бути наслідком оптимального використання ресурсів, розробки та імплементації інноваційних стратегій, успішного виходу нових продуктів на ринок або підвищення результативності менеджменту. Висока додана ринкова вартість показує, що інвестори мають позитивні очікування щодо майбутньої діяльності організації та прогнозують істотне покращення її фінансових показників. Це може стосуватися зростання обсягів реалізації, підвищення рентабельності, розвитку нових бізнес-напрямів або успішних інвестиційних рішень.

Важливою перевагою високої доданої ринкової вартості для компанії є можливість залучення додаткових інвестиційних ресурсів на більш сприятливих умовах. Інвестори будуть більш схильні вкладати кошти в організацію, яка демонструє потенціал для подальшого зростання та примноження їхнього капіталу. Отже, висока додана ринкова вартість є індикатором успішності компанії та може виступати ключовим фактором для залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку на ринку.

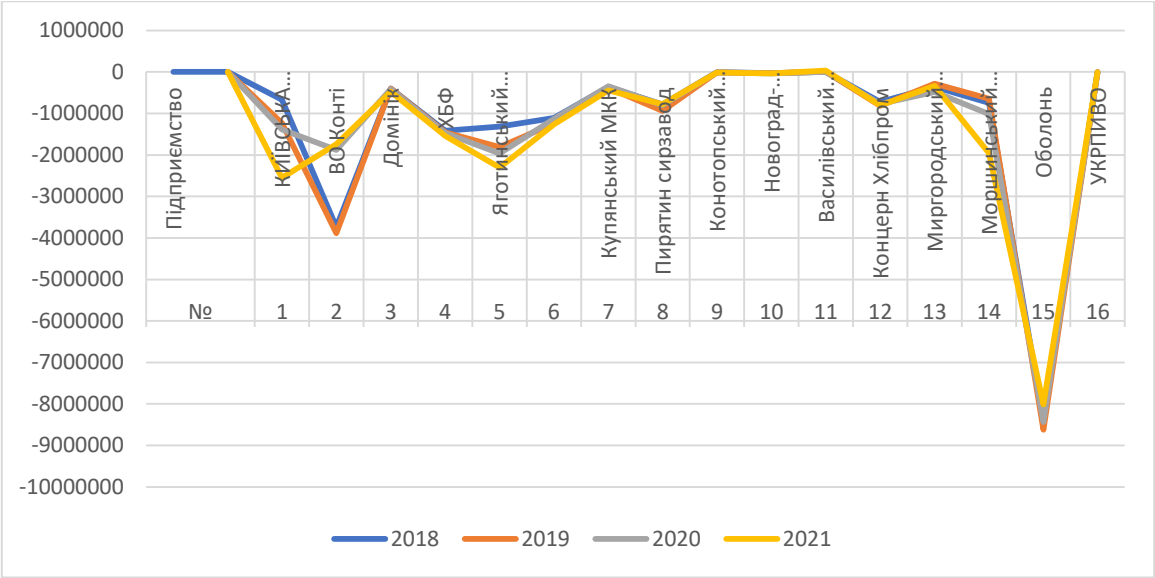


Рис. 4.3. Графічне представлення розрахунку MVA*.

**Джерело: побудовано авторами на основі [170].*

Розрахунки по досліджуваним підприємствам за останні роки приведені в додатку Ж.

4.3 Принципи й практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління підприємством харчової промисловості

Нові реалії формування ринкових відносин та трансформація принципів господарювання, разом з реорганізацією структур управління, призвели до того, що значна кількість вітчизняних підприємств унаслідок загальноекономічної кризи втратила конкурентоспроможність. В Україні така ситуація зумовлена порушенням кооперативних зв'язків, скороченням державних замовлень на продукцію, помилками у формуванні стратегічних планів та конкретних дій. Зазначені аспекти дають змогу організаціям виявляти внутрішні дисбаланси та своєчасно передбачати зміни у нестабільному зовнішньому середовищі.

Ці фактори набувають особливої важливості для компаній харчової промисловості, оскільки їхня адаптація до переходу від планово-адміністративної системи до ринкових умов провокує виникнення кризових явищ у цьому секторі. Навіть за наявності офіційного статусу ринкової економіки, конкурентне середовище залишається нестабільним. Періодичні економічні кризи на високоліквідних ринках, зокрема продовольчому, породжують проблеми для економіки та суспільства в цілому. Тому для цієї галузі, як підтверджує практика, розробка системи заходів, відо-

мої як антикризове управління, є нагальною потребою, оскільки при успішній практичній реалізації вона може допомогти організаціям, що опинилися в скрутному становищі.

Однак ця система набуває значної ефективності, коли впроваджуються заходи, спрямовані на запобігання кризовим явищам та зміцнення фінансового стану підприємств. Більшість випадків банкрутства виникають через нерезультативне управління бізнесом. Отже, оптимізація антикризових дій та використання найефективніших з них стають ключовими завданнями.

У економічній науці країн постсоціалістичного періоду дослідження антикризового менеджменту сформувалося як відносно нова наукова сфера, і наразі багато учених пропонують власні інтерпретації його змісту. Значний внесок у розвиток теорії та методології антикризового управління зробили такі науковці, як Василенко В.О., Ситник Л., Шапурова О., Чернявський А., Лігоненко Л.О., Шершньова З., Склабінська А. та інші [302-309].

Формування стратегії антикризового менеджменту організацією є складним, тривалим та комплексним фінансовим процесом, що передбачає обов'язкове виконання всіх базових функцій управління, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Функції антикризового управління підприємством є окремими напрямами управлінської діяльності, спрямованими на подолання кризи або її запобігання.

Класичні функції менеджменту, також відомі як управлінські функції, мають глибокі історичні корені в галузі управлінської науки та існують понад століття. На початку XX століття Анрі Файоль визначив функції управління як планування, організацію, розпорядництво, координацію та контроль. У середині XX століття М.Х. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедуорі запропонували розглядати чотири функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Даний підхід є найбільш поширеним, оскільки дослідження підтверджують, що ці функції взаємодіють у будь-якому управлінському процесі, зокрема й в антикризовому управлінні [310].

Процес формування заходів антикризового менеджменту охоплює низку стадій та конкретних програм, серед яких обов'язковим компонентом є планування. У американській управлінській практиці розрізняють два типи стратегічного планування: стратегічне формування планів та планування реалізації стратегії. У сучасному вітчизняному плануванні дедалі частіше інтегрується розробка антикризових стратегій. Такий підхід не є випадковим, оскільки він ґрунтується на ретельному аналізі пот-

реб галузі або підприємства з урахуванням антикризових дій, їхніх часових рамок та очікуваних результатів [24,31,43,92,163,193,199].

Сучасне планування в організації охоплює не лише розробку бюджетів, але й постійну корекцію стратегічних орієнтирів через оперативні антикризові дії. Наразі на багатьох підприємствах харчової промисловості існує розрив між стратегічними цілями та поточною операційною діяльністю. Довгострокове стратегічне планування та щорічне бюджетування часто розглядаються як ізольовані процеси, що ускладнює реалізацію стратегічних завдань. Тому критично важливим є запровадження інтегрованої системи планування, що об'єднає оперативні та стратегічні аспекти управління.

Для результативного управління та подолання фінансових труднощів можуть бути необхідні антикризові заходи, розроблені з урахуванням науково обґрунтованих методів прогнозування фінансових індикаторів. Ці заходи повинні сприяти реалізації стратегічних цілей організації в умовах фінансової нестабільності. Такий план може включати оптимізацію витрат, управління грошовими потоками та скорочення неліквідних запасів. Отже, поєднання стратегічного та оперативного планування разом із застосуванням антикризових заходів може забезпечити стабільність та ефективність підприємства в умовах викликів сучасного ринкового середовища.

Формування стратегії антикризового менеджменту потребує комплексного підходу до керування ризиками та забезпечення стійкості організації в умовах потенційних кризових явищ. Насамперед необхідно здійснити аналіз поточного стану, ідентифікуючи чинники, здатні спровокувати кризу, як внутрішні, так і зовнішні. На цій основі визначаються конкретні цілі та завдання стратегії, орієнтовані на запобігання кризовим ситуаціям та управління ними.

Далі розробляються стратегії профілактики, що включають різноманітні заходи з контролю фінансових, ресурсних та інших ризиків. Ці стратегії повинні бути гнучкими та адаптивними до змін обставин, а також враховувати специфіку організації.

Однак розроблення стратегії є лише початковим етапом. Критично важливо налагодити систему моніторингу та контролю за її реалізацією, щоб своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та вживати необхідних дій для їх усунення. Одночасно формується ефективна система комунікації та взаємодії всередині організації та з зовнішніми стейкхолдерами. Це сприяє досягненню взаєморозуміння, оперативному реагуванню на зміни та узгодженим діям в умовах кризи.

Така методологія побудови стратегії антикризового управління дозволяє підготувати організацію до викликів кризових ситуацій та забезпечити результативне керівництво ними. Роль підприємства в антикризовому управлінні полягає у виконанні різноманітних функцій, спрямованих на ефективне подолання або запобігання кризовим явищам. Це включає:

1. Аналіз та ухвалення рішень щодо формування та імплементації дій, спрямованих на подолання кризових станів або їх запобігання. Це може охоплювати оцінку ситуації, виявлення проблемних зон та визначення оптимальних стратегій.
2. Створення спеціалізованої структури, відповідальної за розробку та координацію антикризових дій. Такий орган може мати форму комітету, робочої групи або іншої формації залежно від масштабів та характеру кризової ситуації.
3. Визначення обов'язків, функцій та повноважень цієї структури, яка відповідає за антикризове управління в організації. Це передбачає розподіл відповідальності між членами команди, встановлення процедур прийняття рішень та механізмів звітності.
4. Формування системи відповідальності за реалізацію антикризових заходів, що передбачає визначення конкретних завдань для кожного співробітника або підрозділу, контроль їх виконання та надання звітності про отримані результати.

Такі дії дають змогу організаціям результативно реагувати на кризові явища, забезпечуючи оперативне та адекватне управління в складних умовах.

Антикризовий менеджмент передбачає визначення об'єкта та суб'єкта такого управління. Об'єктом можуть виступати різні аспекти діяльності, такі як управління активами, капіталом, інвестиціями, грошовими потоками, фінансовими ризиками або доходами. Важливо враховувати специфіку формування цих об'єктів та розробляти відповідні стратегії та методи для їх результативного керівництва.

Фінансова служба підприємства є основним суб'єктом антикризового управління, що включає дирекцію як структурний орган менеджменту та фінансового менеджера як відповідальну управлінську особу.

Метою застосування різних форм управління є забезпечення результативного функціонування об'єкта. Для успішної імплементації антикризових дій та координації роботи фахівців різних профілів, що є головним завданням організаційної діяльності, важливою є наявність підрозді-

лу, відповідального за впровадження антикризових стратегій. Проте в більшості існуючих організаційних структур менеджменту на вітчизняних підприємствах харчової промисловості такі служби не формуються.

Тому доцільним є створення спеціалізованої робочої групи у харчовій промисловості, яка буде відповідати за реалізацію окремих етапів санації або реструктуризації підприємства та інших заходів, пов'язаних з антикризовим управлінням.

Мотивація персоналу є ключовим елементом антикризового менеджменту в організації, орієнтованим на використання мотиваційних механізмів для залучення працівників та власників підприємства в кризових умовах. В обстановці нестабільності та невизначеності значення цієї функції для виробничих підприємств істотно зростає, оскільки вона виступає основним чинником, що спонукає колектив та окремих співробітників до активної діяльності.

Мотивований персонал демонструє вищу готовність до досягнення встановлених цілей та задоволення власних інтересів. Результативність мотивації праці залежить від раціонального застосування різноманітних стимулів, які можуть бути як екстринсивними (зовнішніми), так і інтринсивними (внутрішніми). До зовнішніх стимулів належать фінансові премії, бонуси та інші матеріальні винагороди, що спонукають працівників до досягнення певних результатів. Внутрішні стимули, натомість, охоплюють внутрішнє задоволення від виконаної роботи, визнання досягнень та можливості самореалізації.

Чітке та конкретне визначення цілей для персоналу є одним з методів мотивації трудової діяльності. Наявність у працівника ясного розуміння очікуваних результатів та необхідних досягнень підвищує його прагнення до роботи. Мета може мати як коротко-, так і довготривалу перспективу, проте її основним критерієм залишається реалізм та можливість виконання. Також підвищенню рівня мотивації сприяє залучення співробітників до встановлення власних завдань або їх участі в процесі цілепокладання.

Важливим фактором підвищення працевої мотивації слугує формування сприятливого робочого середовища. Відчуття власної значущості та перебування в колективі з конструктивною атмосферою і взаємною підтримкою позитивно впливають на готовність персоналу до ефективної діяльності та прагнення показати найкращі результати. Досягти такого середовища можна через комплекс заходів, серед яких — публічне відзначення успіхів співробітників, проведення корпоративних заходів і навчальних програм, а також забезпечення умов для професійного й особистісного зростання.

Важливим мотиваційним чинником виступає забезпечення умов для професійного розвитку співробітників. Прагнення до самовдосконалення та реалізації потенціалу робить можливість отримання нової кваліфікації, кар'єрного просування та втілення власних ініціатив значним стимулом для трудової активності. Організація може сприяти цьому, надаючи доступ до програм навчання, тренінгів, курсів і семінарів, а також формуючи середовище, що спонукає до самоосвіти й безперервного вдосконалення.

Существенным фактором мотивации является внедрение справедливой и прозрачной системы поощрений и признания результатов труда. Сотрудники должны быть уверены в объективности распределения вознаграждений за достигнутые успехи. Формы таких вознаграждений могут носить как материальный, так и нематериальный характер, включая благодарности, поощрительные знаки отличия или денежные премии. Ключевым остается создание у персонала чувства, что их усилия и вклад получают адекватную оценку, что стимулирует к дальнейшему совершенствованию и высоким результатам.

Таким чином, мотивація трудової діяльності є складною системою, що потребує ретельного планування та застосування різних методів. Фундаментальним залишається усвідомлення та визнання її ключової ролі для забезпечення стабільності та досягнення успіху в діяльності організації.

У системі антикризового управління контролінг виконує одну з провідних функцій, орієнтованих на підтримання стійкості та відновлення результативності організації в несприятливих умовах. Центральне завдання полягає в організації постійного спостереження та оцінки фінансових показників, операційних процесів і стратегічних орієнтирів підприємства для оперативної ідентифікації ризиків і формування адекватних дій щодо їх нейтралізації.

В умовах кризи контролінг здійснює безперервний моніторинг ключових фінансових індикаторів, серед яких ліквідність, прибутковість і рівень фінансової стабільності. Така робота забезпечує оперативну фіксацію розбіжностей із запланованими цілями та формування коректив рішень у стратегії і тактиці керівництва. Крім того, його функціонал включає ідентифікацію причин фінансових негараздів, що створює основу для моделювання можливих сценаріїв розвитку ситуації та відповідного перегляду стратегічного курсу.

У рамках антикризового менеджменту контролінг реалізує функцію впровадження системи внутрішнього контролю, яка полягає у формуванні інструментів для перевірки та нагляду за операційними процесами ор-

ганізації. До таких механізмів належать проведення аудиторських перевірок, внутрішнього моніторингу та регулярного аналізу установлених процедур з метою виявлення потенційних невідповідностей та загроз. Паралельно з внутрішніми процедурами необхідно організувати дієвий зовнішній контроль, що передбачає взаємодію з аудиторськими компаніями та сторонніми фахівцями для отримання незалежної оцінки фінансового становища підприємства та ідентифікації ризикових факторів.

Отже, контролінг є невід'ємним елементом антикризового менеджменту, що забезпечує результативне керівництво організацією в умовах нестабільності. Його застосування дає змогу оперативно адаптуватися до перемін у бізнес-середовищі, знижувати рівень загроз та підтримувати стабільне та успішне функціонування підприємства.

Побудова контролінгової системи в умовах антикризового управління становить ключовий етап, спрямований на підтримання стабільності та операційної ефективності підприємства під час кризи. Її успішна імплементація вимагає опори на комплекс заходів антикризового характеру, орієнтованих на зниження ризиків та відновлення фінансової рівноваги організації (рис. 4.4).

Рис. 4.4. Етапи розробки системи контролінгу в антикризовому управлінні*

**Джерело: розроблено авторами.*

Вихідним кроком у формуванні контролінгової системи виступає оцінка актуального фінансового положення підприємства. Ця процедура включає поглиблене вивчення основних фінансових індикаторів, зокрема ліквідності, платоспроможності, прибутковості та оборотності активів. Комплексне розглядання даних показників дає можливість локалізувати проблемні ділянки діяльності та ідентифікувати можливі загрози для фінансової стійкості організації.

Наступною фазою виступає формулювання стратегічних та оперативних орієнтирів для контролінгу в рамках антикризового менеджменту. Стратегічні цілі мають відповідати ключовим пріоритетам функціонування організації в кризових обставинах, таким як утримання ринкових позицій, досягнення фінансової стабільності та зміцнення конкурентоспроможності. Оперативні ж цілі мають бути сконцентровані на ліквідації конкретних проблемних питань, виявлених у процесі попереднього аналітичного етапу.

Третій етап полягає у впровадженні системи моніторингу та звітності. Це передбачає розробку механізмів нагляду за реалізацією стратегічних та оперативних завдань, систематичний аналіз фінансових та операційних індикаторів, а також підготовку звітів для керівництва та зацікавлених сторін. Спостереження за показниками дає змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованих цілей та вживати необхідних коригувальних дій для досягнення поставлених результатів.

Четвертий етап полягає в інтеграції системи аналізу та прогнозування. Для цього застосовуються різноманітні аналітичні методи та моделювання, що дозволяють прогнозувати потенційні сценарії розвитку подій та оцінювати їхній вплив на фінансовий стан організації. Аналіз прогнозних даних сприяє запобіганню несприятливих наслідків кризових явищ та забезпеченню стабільності функціонування.

П'ятий етап полягає у постійному вдосконаленні контролінгової системи на підставі отриманих результатів та аналізу власного досвіду. Це включає періодичне оновлення стратегій та методів контролю, а також упровадження нових інструментів і технологій для підвищення результативності менеджменту.

Такий циклічний підхід дозволяє організації результативно протистояти кризовим явищам та забезпечує її стабільність і конкурентоспроможність в складних умовах господарювання.

Висновки до розділу 4

1) Сформовано умови та методологічні засади для стратегічного менеджменту розвитком підприємства харчової промисловості на принципах контролінгу, запропоновано механізм імплементації контролінгового вартісно-орієнтованого підходу в управлінську практику, визначено принципи й розроблено прикладний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління для підприємств харчової промисловості.

2) Здійснений аналіз підтверджує суттєве зростання значення контролінгу в менеджменті. Він виступає опорною системою для керівництва, що гарантує точність, своєчасність вимірювань і валідність інформації, яка функціонує в управлінській структурі сучасної організації. Незважаючи на очевидну взаємозалежність між процесами управління та контролінгу, методи їх ефективної інтеграції залишаються недостатньо вивченими як у вітчизняній, так і в міжнародній науковій літературі.

3) Встановлено, що оскільки контролінг не є замкненим у власній предметній області дослідження та опису, а активно асимілює сучасні підходи та інноваційні розробки з інших дисциплін та бізнес-практики, він має охоплювати безперервні аспекти економічного прогресу суспільства. Ця контролінгова система має універсальний характер і повинна застосовуватися комплексно в маркетинговій політиці, технологічних процесах та логістиці, а також може інтегрувати фінансові, інвестиційні, проєктні або постачальницькі компоненти.

3) Доведено, що в умовах жорсткої конкуренції західні корпорації вже тривалий період застосовують сучасні управлінські моделі, тоді як в українському бізнес-середовищі ці інноваційні методи менеджменту з'явилися лише близько десяти років тому. Продемонстровано, що їхнє виникнення було обумовлене стрімким розвитком ринку та загостренням конкурентної боротьби на ньому.

Фундамент системи контролінгу утворює систематичний та оперативний збір інформації, її аналіз та подальше планування діяльності на основі отриманих даних. Подібна методологія дає змогу керівникам різних ланок ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні трансформації ринкового середовища та оперативно ухвалювати управлінські рішення. У контексті посиленої конкуренції перевагу має підприємство, яке досягає поставлених цілей за нижчих або мінімальних витрат. Критично важливим є саме результативне керування цими витратами.

4) Аргументовано, що саме контролінг, завдяки своїй гнучкості в порівнянні з традиційними системами бухгалтерського та управлінського обліку, забезпечує виконання різноманітних управлінських завдань. Акцентовано, що, на відміну від обліку, який фіксує результати вже здійсненої діяльності, контролінг виявляє всі потенційні проблеми у функціонуванні підприємства та надає інструменти для їх оперативного вирішення.

Для виконання різних завдань контролер потребує відповідного арсеналу інструментів, оскільки цілі організації та планові критерії зазвичай мають кількісне вираження.

5) Запропоновано застосування контролінгу як механізму управління стратегічним розвитком підприємства харчової промисловості. Контролінг ґрунтується на сучасних управлінських концепціях та включає низку теоретичних аспектів і принципів. Він орієнтований на забезпечення результативного менеджменту, оптимізацію рішень та досягнення стратегічних цілей організації. У цьому контексті він охоплює аналіз та контроль фінансової звітності за минулі періоди для оцінки виконання планів та виявлення можливостей для покращення.

6) Визначені принципи контролінгу передбачають систематичний аналіз та оцінку результатів, постійне вдосконалення процесів управління, а також активну підтримку стратегічного розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише контроль за фінансовою діяльністю, а й стимулювати стратегічний розвиток підприємства, зокрема в сфері харчової промисловості.

7) Аргументовано, що інтеграція контролінгового вартісно-орієнтованого підходу в управління розвитком підприємства харчової промисловості пов’язана з формуванням системи індикаторів. Показник економічної доданої вартості (EVA) визнається одним із найбільш авторитетних та широко використовується для оцінки вартості підприємства.

8) Виділяються дві ключові відмінності між бухгалтерським та економічним прибутком. Перша полягає в тому, що при розрахунку економічного прибутку враховуються витрати на капітал. Друга відмінність стосується методології визначення доходів та витрат: бухгалтерський прибуток обчислюється за методом нарахування, тоді як економічний прибуток використовує касовий метод.

9) Показник EVA має як сильні, так і слабкі сторони. Основним недоліком EVA є те, що при його розрахунку не беруться до уваги майбутні

грошові потоки, що може призводити до переважного вибору менеджментом інвестиційних проєктів із коротким терміном окупності. Як наслідок, проєкти, такі як НДДКР, що вимагають значних капіталовкладень та тривалого періоду реалізації, можуть не отримувати пріоритету в компанії.

У роботі наведено розрахунки EVA для досліджуваних підприємств за останні роки. Безсумнівно, у випадку котирування акцій організації на фондовому ринку з премією показник MVA матиме додатне значення. Навпаки, якщо акції торгуються зі знижкою, MVA відображатиме від'ємну величину.

10. Нові реалії формування ринкових відносин та трансформація принципів господарювання, разом з реорганізацією управлінських структур, призвели до того, що значна частина вітчизняних підприємств унаслідок загальноекономічної кризи втратила конкурентоспроможність. Досвід демонструє, що для аналізованої галузі розробка системи заходів, відомої як антикризове управління, є нагальною потребою, оскільки при успішному практичному впровадженні вона може допомогти організаціям, що опинилися в складному становищі.

11. Контролінг як ключова ланка антикризового менеджменту відповідає за моніторинг та верифікацію відповідності функціонування підприємства встановленим параметрам плану санації. Ця функція передбачає розробку стандартів у вигляді системи кількісних індикаторів, що дозволяють оцінити результативність та ефективність окремих антикризових дій. Крім того, вона забезпечує можливість своєчасного коригування розробленого плану фінансового оздоровлення організації.

РОЗДІЛ 5
ОРГАНІЗАЦІЙНО - ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗАСАДАХ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

5.1 Інформаційно – аналітичне забезпечення системи контролінгу підприємств харчової промисловості

Сучасний менеджмент являє собою комплекс процесів, що охоплюють планування, організацію, мотивацію та контроль і необхідні для формулювання та досягнення цілей виробничої організації. У попередніх розділах монографії було продемонстровано, що саме система контролінгу призначена для сприяння реалізації цих цілей. Обґрунтування доцільності використання концепції контролінгу в управлінні інноваційними процесами на промисловому підприємстві показало, що сучасний етап розвитку вітчизняної харчової промисловості характеризується низькою результативністю інноваційної активності, що негативно позначається на конкурентоспроможності самих підприємств.

Однією з причин є застосування морально застарілих управлінських методів. У таких умовах використання контролінгу є цілком обґрунтованим, оскільки його основне завдання полягає в отриманні та аналізі інформаційних потоків, що детермінують інноваційний розвиток виробничого підприємства не лише за рахунок технологічних нововведень, але й через ефективний менеджмент, адаптацію до змін у зовнішньому оточенні та взаємодію з ним, а також координацію всіх цих процесів для досягнення стратегічних орієнтирів.

Сучасні тенденції ускладнення менеджменту значною мірою зумовлені посиленням активності та динаміки зовнішнього середовища, особливо в харчовій промисловості. Цей чинник призводить до істотного зростання обсягу адміністративної інформації, що постійно потребує актуалізації. У таких умовах стабільність організації стає залежною від нерегулярності управлінського циклу, обмеженості часових ресурсів керівництва та складності виконання різноманітних функцій.

З іншого боку, зростаючі вимоги до гнучкості та адаптивності управління вимагають постійного моніторингу, аналізу та діагностики як внутрішнього, так і зовнішнього оточення. Це значно розширює систему менеджменту, що веде до збільшення чисельності персоналу та ускладнення процесів координації та інформаційного обміну.

У таких умовах стає нагальним перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку управлінських систем. Це передбачає переосмислення функцій

управління та механізмів координації діяльності. Наприклад, з організаційної точки зору контроль може включати створення спеціалізованого відділу в головному офісі, сконцентрованого на наглядових та аналітичних функціях окремо від загального спектру адміністративних завдань. У функціональному аспекті необхідно здійснювати постійний моніторинг інноваційного розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та аналізувати результати з метою підвищення прозорості управління та ефективності діяльності.

У контексті зазначеного імплементація контролінгу потребує реорганізації управлінських процесів на виробничому підприємстві. Контролінг-підрозділ виступає як аналітична система, що зменшує навантаження на керівництво, забезпечуючи безперервний моніторинг. Особлива значущість цього структурного елемента полягає в тому, що контроль є рутинною операцією, яка потребує значних часових витрат. Виділення цієї функції дозволяє підвищити інтенсивність управлінських процесів без суттєвого розширення системи прийняття та виконання рішень. Це забезпечує ефективне використання обмеженого ресурсу — часу менеджерів — через оптимізацію системи делегування повноважень.

Делегування повноважень — процес передачі відповідальності, повноважень та обов'язків від одного суб'єкта до іншого. Це є стратегічним елементом менеджменту, що стає невід'ємною частиною результативної діяльності будь-якої організації. Коректне делегування повноважень має вирішальне значення для оптимізації робочих процедур, професійного розвитку персоналу та підвищення продуктивності [300-304].

Зв'язок між делегуванням повноважень, прийняттям рішень та контролінгом полягає в тому, що делегування впливає на спосіб ухвалення та виконання рішень, а також на контроль за їхньою реалізацією. Правильне делегування повноважень може прискорювати прийняття рішень, оскільки розподіляє відповідальність і забезпечує більшу гнучкість у виконанні завдань. Контролінг, у свою чергу, забезпечує постійний моніторинг виконання делегованих завдань, перевірку їх відповідності поставленим цілям та ефективність реалізації стратегічних завдань. Таким чином, передача повноважень є ключовим елементом у процесі ухвалення рішень та управління, а контролінг сприяє забезпеченню ефективного виконання делегованих обов'язків та досягненню стратегічних цілей організації. Відповідальне та ефективне делегування сприяє оптимізації робочих процесів, підвищує мотивацію персоналу й забезпечує успішне втілення стратегічних завдань підприємства.

Ефективність управлінських рішень визначається комплексом факторів, які безпосередньо впливають на процес прийняття і реалізації стратегічних рішень в організації. Можна виділити такі з них:

1. Доступ до інформації відіграє ключову роль у процесі менеджменту. Оперативний та надійний доступ до релевантних даних дозволяє керівництву аналізувати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення.

2. Аналіз та оцінка альтернатив є критичними стадіями в процесі ухвалення управлінських рішень. Можливість проаналізувати різні варіанти та їхні наслідки сприяє вибору оптимального рішення.

3. Досвід та експертиза керівництва відіграють істотну роль у визначенні результативності управлінських рішень. Знання попередніх ситуацій та їхній вплив на прийняття рішень сприяє уникненню помилок та забезпеченню успіху.

4. Лідерські якості також впливають на результативність управлінських рішень. Здатність лідера мобілізувати команду, створити мотивацію та керувати процесом реалізації рішень детермінує успішність їх імплементації.

5. Стратегічне мислення є важливим для визначення оптимальних рішень у довгостроковій перспективі. Здатність аналізувати ситуацію та прогнозувати наслідки рішень дозволяє запобігти непередбаченим проблемам у майбутньому.

6. Комунікація в організації відіграє ключову роль у сприянні ефективному прийняттю та реалізації управлінських рішень. Взаєморозуміння та підтримка всіх зацікавлених сторін є вирішальними для успішної імплементації рішень.

7. Стиль менеджменту також має значний вплив на результативність управлінських рішень. Відповідний вибір управлінського підходу, що відповідає конкретній ситуації, сприяє забезпеченню успішної реалізації стратегічних завдань.

Ці фактори спільно формують середовище, в якому управлінські рішення ухвалюються та впроваджуються, і впливають на їхню результативність та успішність.

На сучасному етапі еволюції ринкових відносин процес прийняття управлінських рішень стає дедалі складнішим. Існує значна кількість методик, що сприяють ухваленню управлінських рішень, і вибір з них зазвичай обумовлений конкретними обставинами. Дослідники виділяють чотири групи методів: традиційні; економіко-математичні; систематизовані та системно-цільові [316, 318].

Традиційні методи застосовуються у випадках, коли рішення ухвалюються або на підставі особистого досвіду та інтуїції керівника, або за результатами спеціальних обчислень, включаючи економічні. Цими методами доцільно користуватися для вирішення задач в умовах визначеності, тобто в типових стандартних ситуаціях.

Впровадження управлінських рішень із застосуванням контролінгових інструментів у харчовій промисловості є складною задачею через різноманітність чинників, що впливають на цю галузь. До таких факторів належать нестабільність сировинних ринків, зміни у споживчих уподобаннях, конкурентне

середовище та вимоги дотримання нормативів якості та безпеки продукції. Контролінгове забезпечення в такому контексті дає змогу керівництву виробничих підприємств здійснювати систематичний нагляд за всіма аспектами діяльності від закупівлі сировини до реалізації готових виробів. Воно дозволяє аналізувати виробничі витрати, впливати на управління запасами, планувати виробництво з урахуванням попиту та оптимізувати цінову політику.Враховуючи результати дослідження та узагальнення наукових підходів щодо методів і процедур прийняття та реалізації управлінських рішень, пропонується механізм (алгоритм) ухвалення управлінських рішень з використанням контролінгового забезпечення (рис. 5.1) [220, с. 189].

Рис. 5.1 Механізм удосконалення організаційної складової прийняття управлінських рішень щодо контролінгу антикризового вартісно – орієнтованого управління*

**Джерело: власна розробка авторів.*

У даному випадку, з організаційної точки зору, процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо інноваційного розвитку виробничого підприємства з застосуванням інструментів контролінгу складається з послідовності стадій, операцій та процедур, між якими існують взаємозв'язки. Реалізація цих зв'язків орієнтована на досягнення оптимальної результативності інноваційної діяльності організації.

Доцільно виділити кілька ключових елементів у представленому механізмі (рис. 5.1). По-перше, помітно, що управлінські рішення тут трактуються як процес, що складається з кількох стадій. Ці стадії зображені різними блоками на схемі, пов'язаними між собою стрілками, які вказують на послідовність дій.

По-друге, істотним елементом є наявність контролінгу, який виступає ключовим компонентом удосконалення цього процесу. Контролінг відповідає за внутрішній моніторинг, аналіз та оптимізацію управлінських рішень з метою досягнення стратегічних орієнтирів організації.

Також варто звернути увагу на те, що схема орієнтована на вартісно-орієнтоване управління, що свідчить про основу прийняття рішень на аналізі та оцінці їхньої цінності для підприємства.

Загалом, схема ілюструє складність та важливість процесу ухвалення управлінських рішень у сучасному бізнес-середовищі, а також підкреслює значення контролінгу та вартісного підходу в цьому процесі.

У результаті проведеного дослідження сформовано інформаційну базу контролінгу, яка має стати інформаційно-аналітичною основою для ухвалення управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості. У даному випадку система контролінгу об'єднала перший та другий етапи вказаного механізму (рис. 5.1). При цьому стратегічною метою використання концепції контролінгу є підвищення ефективності імплементації інноваційних процесів на підприємствах через вдосконалення системи менеджменту для забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Зокрема, впровадження в процес управління інноваційним розвитком превентивного елементу та підвищення обґрунтованості прийняття управлінських рішень є результатом інтеграції системи контролінгу в менеджмент інноваційних процесів. Зазначимо, що використання в управлінському процесі прогресивних методів менеджменту, до яких, зокрема, належить контролінг, дає змогу застосовувати не лише шаблонні методи діагностики та отримання інформації, що ігнорують суттєві індикатори

загроз і можливостей, а й розробити дієві підходи, завдяки яким стає можливим адекватно оцінювати ситуацію, приймати результативні управлінські рішення та бути на кілька кроків попереду конкурентів.

Інтеграція контролінгу в систему менеджменту інноваційним розвитком на виробничих підприємствах харчової промисловості є вирішальним кроком для досягнення конкурентоспроможності, результативності та стабільності в цьому секторі. Контролінг, як стратегічна функція управління, орієнтований на систематичний аналіз, контроль та керівництво вартістю підприємства, зокрема в контексті інноваційного прогресу.

Однією з ключових переваг інтеграції контролінгу є його здатність забезпечувати прозорість та інформованість у процесі управління інноваційними ініціативами. Це досягається завдяки систематичному збору, аналізу та візуалізації даних, що надає керівництву можливість приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку інноваційних напрямів. Контролінг сприяє оптимальному розподілу ресурсів організації, включаючи фінансові, кадрові та матеріальні активи, що є критичним для успішної реалізації інноваційних концепцій та проєктів. Використання аналітичних інструментів контролінгу дозволяє точно визначати потреби в ресурсах та оптимізувати їх використання.

Контролінг забезпечує постійний моніторинг та оцінку результатів інноваційних проєктів. Це дає змогу оперативно виявляти проблеми та вносити коригування в стратегію розвитку, що є важливим для підтримання конкурентних переваг підприємства в динамічному середовищі ринку харчової промисловості. Крім того, контролінг сприяє формуванню ефективної системи управління ризиками, пов'язаними з інноваціями. Шляхом виявлення потенційних загроз та розробки стратегій їх контролю, контролінг дозволяє зменшити ймовірність негативних наслідків та підвищити шанси на успішну імплементацію інновацій.

Отже, інтеграція контролінгу в систему менеджменту інноваційним розвитком на виробничих підприємствах харчової промисловості сприяє забезпеченню результативного керівництва ресурсами, прозорості при ухваленні рішень та зменшенню ризиків, що підвищує стабільність та ефективність функціонування організації в умовах динамічного ринкового середовища. Застосування даного інструментарію дало змогу сформувати комплекс організаційно-управлінських заходів для дослідженої групи підприємств харчової галузі, орієнтований на розвиток інноваційних процесів та більш ефективну імплементацію інноваційної моделі функціонування на підприємствах (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Організаційно-управлінські заходи щодо впровадження системи контролінгу антикризового вартісно – орієнтованого управління на виробничих підприємствах досліджуваної вибірки*

Група за рівнем фінансових показників	**Підприємство**	**Організаційно-управлінські заходи щодо контролінгу антикризового вартісно – орієнтованого управління**	**Пояснення**
Група 1 (низький)	ПРАТ "Конотопський хлібокомбінат" ПАТ Новоград-Волинський хлібозавод ПРАТ "Василівський хлібокомбінат" ТДВ "Золотоніський маслоробний комбінат"	Аналіз фінансового стану: Постановка цілей: Створення команди: Розробка системи звітності:	Проведення комплексного аналізу фінансових показників для виявлення проблемних сфер і потенційних напрямків покращень. Визначення конкретних цілей впровадження системи контролінгу, спрямованих на підвищення фінансової стійкості та оптимізацію управлінських процесів. Формування спеціалізованої команди з управління контролінгу, яка візьме на себе відповідальність за впровадження та подальше управління системою. Створення інформаційної системи, що забезпечить збір, обробку та аналіз фінансової інформації для прийняття

			управлінських рішень.
		Впровадження контролю за результатами	Запровадження моніторингових механізмів для постійного відстеження результатів роботи та вчасного вжиття коригуючих заходів.
		Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення навчання та тренінгів з управлінського контролінгу для персоналу на всіх рівнях управління.
		Залучення зовнішніх консультантів	Залучення експертів із зовнішнього середовища для надання порад і підтримки у впровадженні системи контролінгу.
Група 2 (середній)	АТ "ВО "КОНТІ" ПрАТ Домінік (Полтавакондитер) ТДВ "Яготинський маслозавод" ТОВ "Пирятинський сирзавод" ПрАТ «Концерн Хлібпром»	Проведення аудиту фінансового стану	Детальний аналіз фінансових показників для ідентифікації слабких місць і потенційних можливостей для покращення.
		Формування стратегії:	Розробка конкретних стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності та збільшення прибутковості підприємства.
		Створення відділу контролінгу:	Створення служби або відділу контролінгу, який буде відповідати за впровадження та управління системою.
			Запровадження програмного забезпечення для

			збору, обробки та аналізу фінансових даних для прийняття управлінських рішень.
		Впровадження інформаційної системи	
		Розробка системи звітності	Розробка системи звітності, яка дозволить забезпечити належний контроль за фінансовими процесами та регулярне звітування.
		Тренінги та навчання персоналу	Проведення навчання та тренінгів з контролінгу для персоналу, щоб забезпечити їхню кваліфікацію та готовність до впровадження нової системи.
		Моніторинг та оцінка результатів	Установлення системи моніторингу для постійного відстеження результатів впровадження системи контролінгу та оцінки її ефективності.
Група 3 (високий)	ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» ПрАТ «ХБФ» ПРАТ "Куп'янський МКК" ПРАТ "Миргородський завод мінеральних вод" ПрАТ Моршинський завод мінвод Оскар (ПРАТ "МЗМВ "ОСКАР") ПрАТ Оболонь АТ "Укрпиво"	Створення стратегічного плану. Формування команди контролінгу: створення відділу контролінгу з висококваліфікованими співробітниками	Розробка детального стратегічного плану, що включає цілі, завдання, пріоритети та шляхи досягнення успіху, з орієнтацією на підвищення фінансової стабільності та прибутковості
		Впровадження інтегрованої системи управління	Установлення програмного забезпечення для збору та аналізу фінансових даних, а також для

		Аналіз та оптимізація бізнес-процесів Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) Навчання та розвиток персоналу Постійний моніторинг та аналіз результатів	автоматизації управлінських процесів. Проведення аналізу ефективності бізнес-процесів з метою виявлення можливостей для оптимізації та зниження витрат. Визначення ключових показників ефективності для відстеження результатів та досягнення стратегічних цілей. Організація тренінгів та семінарів для персоналу з питань контролінгу та фінансового управління. Проведення регулярного моніторингу фінансових показників та аналізу результатів з метою вчасного реагування на зміни та вирішення проблем.

**Джерело: запропоновано авторами.*

Такі заходи рекомендуються для кожної категорії підприємств відповідно до визначеного рівня конкурентоспроможності та ступеня впливу на неї інноваційної активності. Зокрема, для підприємств першої групи (низький рівень) доцільно наголосити на необхідності формування власних конкурентних переваг на інноваційній основі, що вимагає розробки (або вдосконалення за наявності) стратегії інноваційного розвитку та її подальшої реалізації в межах доступних ресурсів. При цьому одними з найбільш доступних ресурсів у даному випадку будуть інтелектуальні.

Формування стратегічних конкурентних переваг, що забезпечують сталість та довгострокову ефективність, є одним з ключових завдань. Для успішної конкуренції на ринках у довгостроковій перспективі необхідно володіти унікальними конкурентними перевагами, заснованими на інтелектуалізації виробничих чинників та інноваційному підході.

Одним із ключових напрямів формування конкурентних переваг є розробка ефективної стратегії розвитку, заснованої на результативності інтелектуальної діяльності. Ця стратегія втілюється у виробництві уніка-

льної продукції та інтеграції передового обладнання й технологій. Організація опирається на свої особливі позиції та концентрується на упровадженні унікальних видів діяльності.

У сучасних умовах інноваційна стратегія може стати дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності, оскільки вона передбачає розвиток інноваційного потенціалу підприємства та впровадження радикальних змін. Проактивна інноваційна стратегія може застосовуватися для досягнення лідерства на ринку та сталого економічного зростання. Таким чином, підходи до вибору стратегій конкурентних відносин на глобальному та національному рівнях стають дедалі більш адаптивними й орієнтованими на інновації, що відображає актуальні тенденції розвитку бізнесу.

Для другої групи підприємств доцільно переоцінити існуючі стратегії інноваційного розвитку з метою формування нових конкурентних переваг та результативної реалізації власного інноваційного потенціалу. Інтеграція інноваційно-інвестиційної моделі може спонукати організації до виробництва інноваційних товарів та послуг. На думку авторів, такий підхід має активізувати економічні механізми для модернізації виробництва, здатного конкурувати на світовому ринку.

Реалізація нової інноваційної стратегії та повне використання інноваційного потенціалу можуть стати реальною можливістю для України досягти статусу високотехнологічно розвиненої держави. Це означає, що країна зможе стати лідером у впровадженні передових технологій, створенні інноваційних продуктів та послуг, а також у розвитку конкурентоспроможних галузей економіки, заснованих на знаннях та високих технологіях. Це відкриває широкі перспективи для зростання економіки, підвищення якості життя громадян та зміцнення міжнародного авторитету України як інноваційної нації.

Для багатьох вітчизняних підприємств методологічні підходи до реалізації інноваційного потенціалу не завжди знаходять практичне втілення. У сучасних умовах все більша кількість організацій досягає етапу розвитку, де імплементація такої стратегії стає найбільш актуальним викликом у керуванні інноваційним потенціалом. Повільне впровадження такого підходу українськими підприємствами може бути зумовлене дефіцитом теоретико-методологічних розробок, рекомендацій та формалізованого аналітичного інструментарію, адаптованого до сучасних реалій, складністю практичної реалізації теоретичних положень та недостатнім рівнем підготовки менеджерів.

У рамках цього дослідження пропонується застосування інструментів контролінгу для підвищення ефективності реалізації інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості та забезпечення їхньої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Для підприємств третьої групи критично важливою є системна робота над посиленням інноваційних компетенцій. Цілеспрямована співпраця з науковими установами щодо комерціалізації наявних розробок виступає ключовим фактором для диверсифікації видів діяльності та повноцінного використання наявного інноваційного потенціалу, що включає кадровий, інтелектуальний, ринковий компоненти та формування сприятливого інноваційного середовища серед персоналу.

Під час виходу на ринок з новітніми рішеннями вибір оптимального способу комерціалізації стає вирішальною операційною ланкою для інноваційних виробничих підприємств харчової промисловості. Кожен інноваційний продукт позиціонується як унікальний і орієнтований на вирішення конкретної проблеми, тому ретельне опрацювання цього питання має істотне значення для промислових організацій.

Будь-який із зазначених методів надає інноваційним виробничим підприємствам широкі можливості для втілення їхніх розробок. Наприклад, у харчовій промисловості організація може самостійно вивести свій інноваційний продукт на ринок, пройшовши всі етапи процесу комерціалізації. Якщо новий продукт є обладнанням, після запуску виробництва підприємство може отримувати дохід як від його продажу, так і від лізингових операцій. Крім того, при оптимізації власних виробничих процесів компанія може надавати інжинірингові послуги іншим підприємствам.

Такий комплексний підхід дозволяє не лише забезпечити рентабельність інноваційних розробок, але й максимально реалізувати їхній потенціал для стимулювання розвитку не лише самої організації, але й галузі в цілому.

Загалом, контролінг забезпечує керівництво організації необхідною інформацією та аналітичною підтримкою для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень. Це сприяє успішному розвитку підприємства та досягненню ним стратегічних орієнтирів. Механізм прийняття управлінських рішень щодо інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості з використанням контролінгового забезпечення передбачає комплексний підхід до кожної стадії процесу ухвалення рішень (рис. 5.2).

По-перше, контролінг здійснює систематичне збирання інформації про актуальні тенденції та передові технології в галузі харчової промисловості. Це може охоплювати аналіз ринкової кон'юнктури, дослідження споживчих запитів та інші джерела. Потім контролінг оцінює інноваційні концепції та проєкти на основі їхнього потенційного впливу на діяльність підприємства. Він проводить аналіз ризиків, витрат на впровадження та можливого прибутку від інноваційних ініціатив.

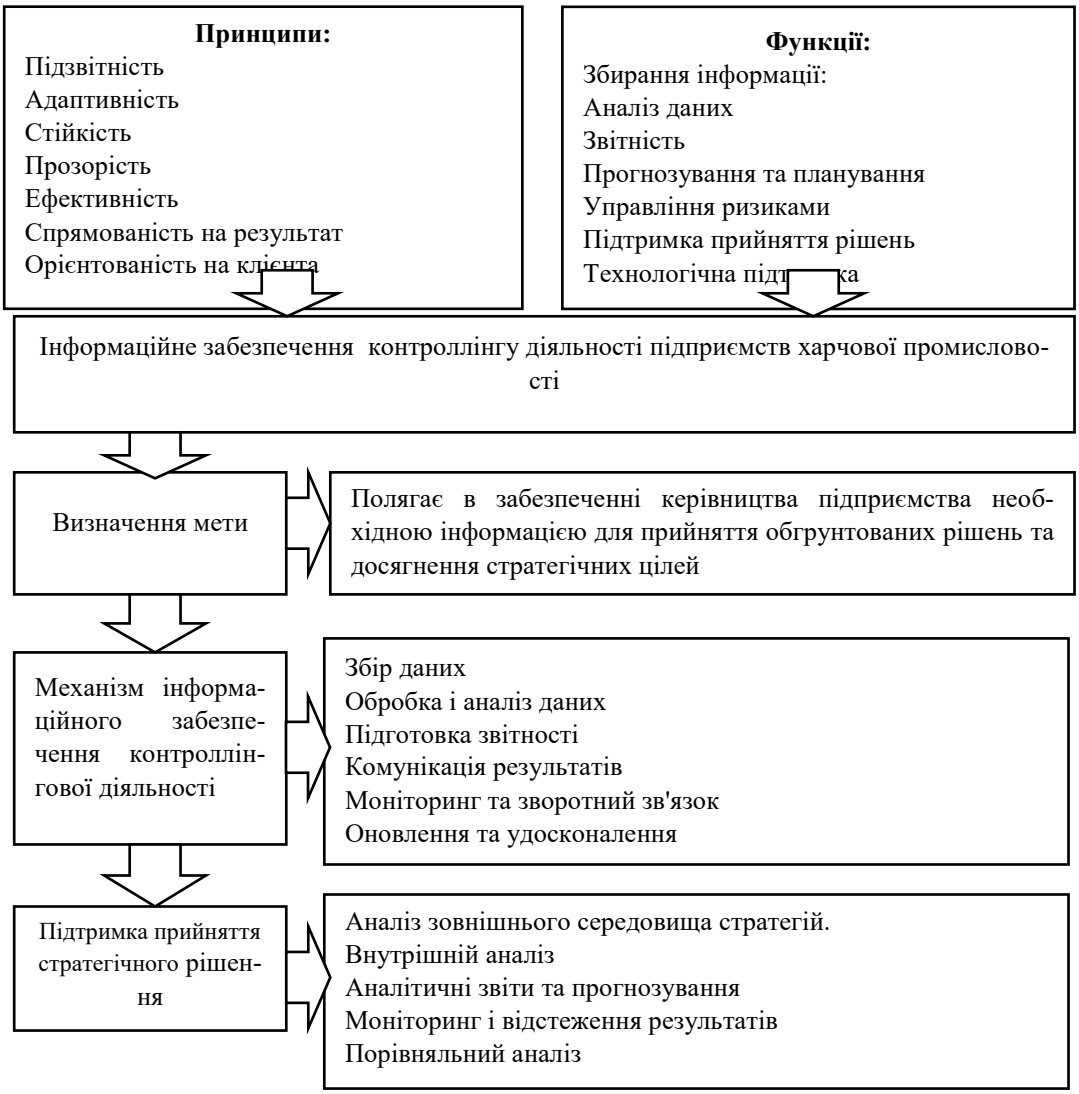


Рис. 5.2. Механізм прийняття стратегічних рішень за допомогою контролінгового забезпечення*

**Джерело:розроблено авторами.*

Далі, контролінг сприяє прийняттю рішення керівництвом організації щодо інвестування в конкретні інноваційні проєкти. Він надає необхідну інформацію та аналітичну оцінку, що допомагає зробити обґрунтований вибір. Після ухвалення рішення контролінг здійснює моніторинг і кон-

троль за реалізацією інноваційних проєктів. Він відстежує витрати, дотримання графіка та досягнення цілей проєкту.

Завершальним етапом є аналіз результатів впровадження інноваційних проєктів та внесення коректив у стратегію інноваційної діяльності. Контролінг пропонує необхідні зміни для покращення результатів та досягнення стратегічних орієнтирів підприємства. Такий комплексний підхід забезпечує результативне управління інноваційною діяльністю підприємств харчової промисловості та сприяє досягненню їх стратегічних цілей в умовах постійної ринкової динаміки.

Застосування контролінгового механізму для підприємств харчової промисловості може суттєво вплинути на їх діяльність та стратегічний розвиток. Цей механізм сприяє ефективному керуванню інноваційною активністю та впровадженню нових продуктів, технологій та послуг. Шляхом аналізу ринкових трендів та споживчих запитів контролінг допомагає виявляти інноваційні можливості та визначати оптимальні шляхи їх реалізації.

Одним із ключових результатів застосування контролінгу є підвищення ефективності виробництва. Шляхом аналізу та оптимізації виробничих процесів організації можуть зменшити витрати та підвищити рентабельність. Крім того, контролінг сприяє вдосконаленню стратегічного менеджменту, надаючи керівництву необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку бізнесу та вирішення актуальних проблем.

Ще одним важливим результатом є підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері харчування. Завдяки ефективному управлінню інноваціями та реакції на ринкові зміни організації можуть зміцнювати свої позиції та залучати нових споживачів. При цьому також підвищується рівень задоволеності клієнтів, оскільки підприємства можуть оперативно реагувати на їхні запити та впроваджувати нові продукти або послуги, що відповідають їхнім очікуванням.

Загалом, застосування контролінгу в харчовій промисловості сприяє ефективному керуванню діяльністю організацій, забезпечуючи сталий розвиток та успішну конкуренцію на ринку.

5.2 Імплементація інформаційного забезпечення контролінгу діяльності підприємства харчової промисловості

Сучасна трансформаційна економіка корінним чином змінює підходи до управління витратами на підприємствах харчової промисловості. Лише достовірна та оперативна інформація про господарсько-фінансові операції в організації дозволить менеджменту визначати ступінь ризику, пов'язаного з коливаннями економічної кон'юнктури, проаналізувати беззбитковість, запропонувати та обґрунтувати альтернативні рішення щодо діяльності підприємства в майбутньому.

В умовах кризи та економічної нестабільності дедалі більшого значення набуває система дослідження динаміки витрат з метою виявлення чинників їх скорочення.

У сучасних умовах на підприємствах харчової промисловості, поряд з іншими, існує загальна проблема керування інформаційними потоками. Керівництво організацій має оперувати значним масивом даних і приймати оперативні та обґрунтовані рішення. Від ступеня інформованості менеджерів, своєчасності надходження актуальної інформації та рівня доступу до достовірних даних залежить обґрунтованість ухвалення управлінських рішень.

Харчова промисловість є ключовим сектором економіки, що визначає якість та безпеку продуктів, які споживає населення у всьому світі. Інтеграція інновацій та упровадження сучасних технологій стали вирішальними чинниками конкурентоспроможності підприємств у цій галузі. Інформаційне забезпечення контролінгу перетворюється на стратегічно важливу ініціативу для результативного управління підприємствами харчової промисловості.

Контролінг у сучасному бізнес-середовищі стає визначальним елементом менеджменту підприємствами. У контексті харчової промисловості, де існує великий масив даних, високі вимоги до якості та безпеки, а також жорстка конкуренція, контролінг виступає інструментом для забезпечення результативності та конкурентних переваг.

Однією з ключових функцій контролінгу є впровадження інформаційного забезпечення, яке забезпечує обробку та аналіз значного масиву даних, пов'язаних з виробництвом, збутом, фінансами та якістю продукції. Це дає змогу керівництву отримувати необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Основні *етапи імплементації контролінгу* в харчовій промисловості:

1. *Аналіз бізнес-процесів:* детальний аналіз усіх бізнес-процесів організації. Визначаючи стадії виробництва, логістичний ланцюг та сервісне обслуговування клієнтів, можна забезпечити результативний контроль над усією діяльністю.

2. *Вибір інформаційних систем*: вибір спеціалізованого програмного забезпечення та систем, що відповідають специфіці харчового виробництва, відіграє ключову роль у процесі впровадження контролінгу. Інтегровані системи дозволяють автоматизувати збір та обробку даних.

3. *Створення інформаційно-аналітичних модулів:* розробляються модулі для аналізу фінансової звітності, моніторингу виробництва, контролю якості та відстеження ланцюга поставок. Це допомагає керівництву отримувати комплексну інформацію та оперативно реагувати на актуальні проблеми.

4. *Навчання персоналу*: ефективна робота з інформаційними системами потребує кваліфікованого персоналу. Організація тренінгів та навчання співробітників сприяє правильному використанню контролінгових інструментів.

Переваги імплементації контролінгу в харчовій промисловості:

1. *Підвищення ефективності виробництва*: інформаційні системи контролінгу дозволяють ідентифікувати та усувати ризики та невідповідності у виробничих процесах, що сприяє підвищенню продуктивності.
2. *Забезпечення якості та безпеки*: моніторинг якості та безпеки продукції за допомогою контролінгових інструментів забезпечує дотримання стандартів та вимог, що має критичне значення у сфері харчової промисловості.
3. *Оптимізація управлінських рішень*: інформаційне забезпечення дозволяє керівництву отримувати точну та оперативну інформацію для прийняття стратегічних та тактичних рішень.
4. *Зменшення витрат*: автоматизація процесів за допомогою контролінгу дозволяє ефективно використовувати ресурси та зменшує витрати на управління.

Інтеграція інформаційного забезпечення контролінгу є ключовим етапом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Вона сприяє ефективному керуванню

різними аспектами виробництва — від фінансових показників до якості продукції. Поєднання інформаційних технологій та контролінгових інструментів робить організації цієї галузі більш адаптивними та чутливими до викликів сучасного бізнес-середовища.

На думку авторів, інформаційне забезпечення контролінгового менеджменту є важливим аспектом управлінської діяльності підприємства, оскільки воно забезпечує необхідну базу даних, аналітичну обробку та звітність для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Контролінг, як стратегічна функція управління, використовує різноманітні джерела інформації та аналітичні методи для оцінки фінансової діяльності, результативності виробництва, конкурентних переваг та інших аспектів організації.

Одним із ключових завдань інформаційного забезпечення контролінгу є забезпечення доступу до інформації для керівництва на всіх рівнях. Це передбачає збір, обробку, аналіз та представлення даних, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі вичерпної інформації.

Інформаційне забезпечення контролінгу може бути реалізоване за допомогою різних *джерел та інструментів*, до яких належать:

1. *Фінансова звітність*. Одним з основних джерел інформації для контролінгу є фінансова звітність. Вона включає баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та звіт про власний капітал. Аналіз фінансової звітності дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, його платоспроможність та рентабельність.
2. *Операційні дані.* Іншим важливим джерелом інформації є операційні дані, такі як обсяги виробництва, витрати сировини та матеріалів, використання трудових ресурсів тощо. Ці дані дозволяють визначити результативність виробничих процесів та виявити можливості для їх оптимізації.
3. *Дані про ринок і конкурентів.* Інформація про ринок та конкурентів є критичною для розуміння зовнішнього середовища підприємства. Контролінг здійснює аналіз ринкових трендів, досліджує діяльність конкурентів та виявляє можливості для розвитку та формування конкурентних переваг.
4. *Аналітичні інструменти*. Для обробки та аналізу отриманої інформації контролінг застосовує різноманітні аналітичні інструменти,

такі як фінансове моделювання, методи порівняльного аналізу (бенчмаркінгу), SWOT-аналіз, аналіз витрат та прибутків тощо.

5. *Інформаційні системи управління*. Застосування спеціалізованих інформаційних систем управління дозволяє автоматизувати процеси збору, аналізу та звітності, що спрощує та прискорює роботу контролінгу.

Інформаційне забезпечення контролінгу не лише надає керівництву необхідну інформацію для прийняття рішень, але й сприяє підвищенню результативності менеджменту організацією та досягненню її стратегічних цілей. Завдяки комплексному підходу до інформаційного забезпечення контролінгу підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність та ефективно адаптуватися до ринкових змін.

Особливістю четвертої промислової революції (G4) є виникнення нових явищ і процесів, зокрема цифровізації та цифрової економіки, що відображається у трансформації харчової промисловості та системи підготовки кадрів. Революція G4 символізує перехідний етап у розвитку суспільства, коли чотири ключові історичні події кардинально змінили економічний та соціальний ландшафт світу. Ці революції відіграли вирішальну роль у формуванні сучасної цивілізації та вплинули на всі сфери людської діяльності.

Першою складовою революції G4 була аграрна революція, також відома як сільськогосподарська. Вона відбулася приблизно 10 000 років тому і ознаменувала перехід від кочового способу життя до осілого, заснованого на землеробстві. Створення сільськогосподарських знарядь та методів обробітку ґрунту дозволило людству виробляти більше продовольства, що сприяло зростанню чисельності населення та розвитку цивілізацій.

Другою складовою є промислова революція, що відбулася у XVIII–XIX століттях. Цей період характеризувався переходом від ручної праці до машинного виробництва. Завдяки винаходам парової машини та механізованих пристроїв обсяги виробництва значно зросли, виникли індустріальні міста, а розвиток технологій докорінно змінив спосіб життя суспільства.

Третьою складовою є інформаційна революція, що розпочалася у другій половині XX століття з розвитком комп'ютерних технологій та Інтернету. Стрімке зростання можливостей обробки та передачі інформації

докорінно змінило способи комунікації, ведення бізнесу, організацію освіти та інші аспекти суспільного життя.

Четвертою складовою є біологічна революція (біотехнологічна), яка відбувається в сучасний період. Вона пов'язана з розвитком біотехнологій, генної інженерії та передової медицини. Ці новітні галузі використовують біологічні знання для створення інноваційних продуктів, лікування захворювань та підвищення рівня життя.

Усі чотири революції G4 відіграли ключову роль у еволюції людства та продовжують впливати на наше життя в сучасності. Їхні наслідки помітні в усіх сферах сучасного суспільства — від економіки та технологій до культури та міжнародних відносин.

Цифрова економіка набуває все більшої ваги і стає глобальним трендом, органічно інтегруючи практично всі аспекти сучасного економічного розвитку, що проявляються в різних форматах: інформаційному, інноваційному, мережевому та в економіці знань. Безперечно, стрімкий прогрес інформаційно-комунікаційних технологій, як однієї зі складових Індустрії 3.0, став вирішальним чинником формування цифрової економіки. Можна стверджувати, що це є необхідною, але недостатньою умовою [226].

Проблеми розвитку Індустрії 4.0 та цифрової економіки досліджуються у працях таких вітчизняних науковців, як: О. Амоша, Н. Брюховецька, І. Булєєв, В. Вишневський, О. Вієцька, О. Гаркушенко, С. Князєв, О. Лях, В. Чекіна, Д. Череватський. Серед зарубіжних дослідників цими питаннями займаються Е. Бріньолфсон, Е. Макафі, С. Грінгард, Д. Ріфкін, Д. Роджерс, Ч. Хенді, К. Шваб, Я. Сміт, С. Крейцер, К. Меллер, М. Карлберг.

На сучасному етапі стандарти Індустрії 4.0 вже активно впроваджуються переважно на підприємствах реального сектору Європи. Щодо України можна констатувати, що відставання в цій сфері продовжує зростати. Не спостерігається широкого застосування принципів Індустрії 4.0 та цифровізації на вітчизняних підприємствах.

У науковій праці Брюховецької Н.Ю проаналізовано особливості розвитку Індустрії 4.0 у світі: 1) акцентовано увагу на перехід до цифрової економіки, нові ринки та передові технології; 2) визначено значну увагу та підтримку з боку державних інституцій. Досліджено готовність українських підприємств харчової промисловості до застосування сучасних цифрових технологій, що є визначальними для четвертої промислової

революції.

Констатовано відсутність активних стратегій та програм в Україні, а також дефіцит джерел фінансування для реалізації принципів Індустрії 4.0. Наголошено на важливості впливу держави на цифрову трансформацію харчового сектору, зокрема в сферах інновацій, науково-технологічного прогресу, освіти та науки. Для досягнення цієї мети необхідно сформувати партнерство між підприємствами та державними органами на різних рівнях — від центральних до органів місцевого самоврядування [319].

У наукових джерелах та професійному середовищі цієї галузі переважна більшість експертів констатують, що існує не цілком коректне розуміння самої суті цифрової економіки, що істотно ускладнює успішне проведення цифрової трансформації. В наукових джерелах розкривається *сутність цифрової трансформації* наступним чином [320]:

1 *Цифрова трансформація:* технологічне оновлення бізнес-процесів. В цьому контексті цифрова трансформація реалізується шляхом застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналіз даних, хмарні сервіси, Інтернет речей для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах цифрової ери [221].
2 *Культурна трансформація:* більш глибоке та комплексне тлумачення. Цифрова трансформація може також охоплювати трансформацію організаційної культури та структури компанії з метою адаптації до нового цифрового середовища. Це може включати переосмислення способів співпраці, комунікації, прийняття рішень та навчання персоналу для формування гнучкої та інноваційної організаційної культури [222, 320].
3 *Цифрова трансформація бізнесу* може також стосуватися широкомасштабних суспільних та економічних змін, що відбуваються переважно завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій. Це може включати перехід до цифрової економіки, де цифрові послуги та продукти стають основним чинником економічного зростання, а також трансформації в суспільній сфері, включаючи нові форми комунікації, освіти та участі громадян у прийнятті рішень. Вона охоплює інтеграцію нових цифрових систем, засобів зв'язку та процесів, спрямованих на підвищення продуктивності, зростання операційної ефективності, покращення взаємодії з клієнтами та розвиток нових бізнес-моделей. Циф-

рова трансформація також може включати зміни в організаційній культурі та методах управління [223, 320].

4 *Цифрова трансформація бізнесу* — це процес інтеграції та використання цифрових технологій та інновацій з метою підвищення результативності, конкурентоспроможності та здатності організації адаптуватися до динамічного ринкового середовища. Це передбачає впровадження цифрових процесів, платформ, аналітики даних та автоматизації для забезпечення ефективної співпраці, інновацій та взаємодії з клієнтами [224, 320].

5 Основна мета трансформації полягає у формуванні динамічної та адаптивної організації, яка постійно трансформується, щоб відповідати мінливим умовам. Це досягається через застосування відповідних технологій, навчання персоналу та ефективних управлінських процесів, заснованих на якісних даних [225, 320].

Враховуючи наведені дефініції, цифрову трансформацію (діджиталізацію) можна визначити як комплексний процес інтеграції та використання цифрових технологій з метою трансформації стратегії, процесів та культури бізнесу для досягнення конкурентних переваг. Це включає не лише упровадження цифрових інструментів та систем, але й зміну організаційних структур, методів менеджменту, а також способів взаємодії з клієнтами та партнерами. Цифрова трансформація орієнтована на створення більш гнучкої, результативної та інноваційної організації, готової до викликів сучасного цифрового середовища.

Для підприємства реалізація цифрової трансформації в сучасних умовах залежить від різноманітних стратегій та ступеня розвитку кожної конкретної організації. Отже, як вказують дослідники, за основу для формування рекомендацій щодо проведення цифрової трансформації підприємства та підвищення його цифрової зрілості необхідно та доцільно в пілотному варіанті використати загальний методологічний підхід, що включає наступні етапи з конкретними питаннями [213].

Більш консервативні організації (Digital Conservatives) вдосконалюють лише окремі аспекти менеджменту і при цьому отримують додатковий прибуток у розмірі 9%. Наприклад, традиційні банки, які використовують класичні методи обслуговування клієнтів, можуть демонструвати обмежений успіх порівняно з банками, що активно інтегрують цифрові стратегії для покращення взаємодії зі споживачами.

Організації, які інвестують у цифрові технології, але недостатньо

уважні до питань менеджменту (цифрові модники), не можуть досягти синергетичного ефекту та створити суттєву додаткову цінність на основі цифрових інструментів. Наприклад, у харчовій промисловості компанія, подібна до Blockbuster, може недооцінити значення цифрових платформ доставки їжі, таких як UberEats або Glovo, і, як наслідок, зазнати значних фінансових збитків.

З іншого боку, організації, які недостатньо використовують як потенціал цифрових технологій, так і можливості управління (початківці в цифровій сфері), в середньому отримують прибуток на 24% нижчий.Наприклад, компанії, які не використовують соціальні мережі для формування свого бренду та комунікації з клієнтами, можуть втрачати можливості для залучення нових споживачів та зростання обсягів продажів.

Не менш вагомим є ризик для організацій, які не ініціюють своєчасне підвищення власної цифрової зрілості. Поява так званих «цифрових дисидентів» (Digital Disruptors) та «цифрових вампірів» кардинально трансформує правила гри в різних секторах економіки, що призводить до втрати конкурентних позицій багатьма компаніями. Наприклад, Amazon та Uber змінили ландшафт роздрібної торгівлі та транспортної галузі завдяки своїм інноваційним цифровим підходам.

Дослідження Cisco продемонструвало, що багато організацій недооцінюють ризики цифрових технологій і можуть бути недостатньо готові до негативних наслідків, що вже впливають на численні компанії у технологічній, медійній, розважальній, роздрібній торгівлі та інших галузях. Наприклад, компанії, які не приділяють достатньої уваги кібербезпеці, можуть стати жертвами кібератак та зазнати серйозних фінансових і репутаційних збитків.

Нерівномірний цифровий розвиток галузей є результатом дії різноманітних факторів, що впливають на кожну сферу окремо. Цифрові технології мають потенціал трансформувати способи функціонування різних аспектів суспільства, включаючи бізнес, освіту, охорону здоров'я, транспорт, державний управління та інші. Однак цей процес не є однорідним через такі причини, як фінансові обмеження, технічні бар'єри, нормативно-правові рамки, а також соціокультурні та географічні умови.

Однією з ключових причин нерівномірності є різний рівень доступності технологічної інфраструктури. Окремі галузі можуть мати обмежений доступ до високошвидкісного інтернету або необхідних обчислю-

вальних потужностей через географічну ізольованість або економічні фактори. Наприклад, розвинені міські агломерації часто мають кращі технологічні умови порівняно з віддаленими сільськими регіонами.

Другою причиною є різний ступінь готовності та сприйняття нових технологій. Деякі галузі можуть відрізнятися більш консервативним або традиційно орієнтованим підходом, що ускладнює адаптацію до цифрових інновацій. Наприклад, в галузях з жорсткими регуляторними вимогами або організаційною культурою, що чинить опір змінам, впровадження цифрових рішень може бути особливо складним.

Третім фактором є фінансові обмеження. Інтеграція цифрових технологій часто потребує значних капіталовкладень, які можуть бути недоступними для малих підприємств або організацій з обмеженими ресурсами. Більш розвинені галузі, як правило, мають більший потенціал для інвестування в дослідження та розробку цифрових інновацій.

Крім того, технічні складнощі можуть бути перешкодою для окремих галузей. Сфери, такі як медицина або фармацевтика, часто мають підвищені вимоги до безпеки даних та надійності систем, що ускладнює впровадження нових технологій через технічні бар'єри.

Важливим чинником є також нормативно-правові обмеження та регуляторні вимоги. Окремі галузі, наприклад фінансовий сектор або охорона здоров'я, можуть регулюватися суворими нормами щодо захисту конфіденційності даних, що гальмує розвиток та імплементацію цифрових рішень.

Нерівномірний цифровий розвиток галузей є складною проблемою, яка потребує комплексного підходу та співпраці між державними органами, приватним сектором та громадськістю для створення сприятливого середовища для цифрової трансформації у всіх сферах суспільного життя.

Що саме потребує трансформації? Це питання виникає насамперед при розгляді поняття цифрової зрілості підприємства. Цифрова зрілість організації визначається її здатністю ефективно застосовувати цифрові технології для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг. Ця концепція охоплює різні аспекти, такі як технічна компетентність персоналу, наявність цифрових систем та інфраструктури, адаптивність та інноваційність у використанні технологій, а також організаційну культуру, орієнтовану на цифрові зміни.

Організація з високим рівнем цифрової зрілості має здатність адаптуватися до стрімких ринкових змін та оперативно впроваджувати інно-

вації. Її персонал володіє необхідними цифровими компетенціями, а внутрішні системи та процеси оптимізовані за допомогою цифрових технологій для підтримки стратегічних цілей підприємства.

Основні *характеристики цифрово зрілих підприємств* включають:

1. *Стратегічне керівництво*: високе керівництво усвідомлює значущість цифрової трансформації та інтегрує її в стратегію розвитку організації.
2. *Цифрові знання та навички:* персонал організації володіє потрібними цифровими знаннями та компетенціями для результативного застосування технологій.
3. *Цифрові системи та інфраструктура*: організація має відповідну інфраструктуру та цифрові системи, що дозволяють результативно обробляти та аналізувати дані, автоматизувати процеси та підтримувати комунікацію всередині компанії та з клієнтами.
4. *Гнучкість та інноваційність*: організація відкрита для інновацій та готова до оперативного коригування стратегії відповідно до ринкової динаміки та технологічного розвитку.
5. *Культура цифрових змін:* в організації існує культура, що сприяє прийняттю цифрових трансформацій та постійному вдосконаленню.

Цифрова зрілість організації є вирішальним чинником для її успішності в цифровому середовищі. Вона дає змогу підприємству результативно використовувати потенціал, що надає цифрова трансформація, та забезпечує йому конкурентні переваги на ринку.

Індекс цифрової трансформації, розроблений аналітичною компанією Arthur D. Little, включає широкий спектр напрямів оцінки, що є його перевагою порівняно з іншими методологіями. Він охоплює такі аспекти, як стратегія та управління, продукти та послуги, взаємодія з клієнтами, операційні процеси та ланцюги поставок, корпоративні сервіси та контроль, інформаційні технології, робоче середовище та організаційна культура.

Наприклад, компанія Tesla застосовує цифрові технології для розробки інноваційних електромобілів та вдосконалення систем автопілоту, що посилює її конкурентні позиції на автомобільному ринку. У свою чергу, компанія Amazon активно інтегрує цифрові рішення в логістику та управління складами, що дозволяє їй ефективно обробляти замовлення та забезпечувати швидку доставку товарів споживачам.

Для кожної компанії результати оцінки представлені у формі радар-діаграми, де, крім врахування галузевих особливостей, також відображається рівень "віртуальних зірок" та середній галузевий показник. Наприклад, компанія Apple може використовувати цей індекс для порівняння власної цифрової зрілості з конкурентами у технологічному секторі, такими як Google та Microsoft. Авіакомпанія Emirates може застосовувати цей індекс для оцінки рівня своєї цифрової трансформації порівняно з іншими учасниками авіаційної галузі, такими як Qatar Airways та Lufthansa.

Така порівняльна оцінка дає змогу організаціям визначити своє становище на ринку та виявити можливості для подальшого вдосконалення.

Методика оцінки цифрових компетенцій, розроблена компанією KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler), включає п'ять ключових напрямків [221]. По-перше, це стратегія та бачення, що визначають, наскільки чітко організація сформувала свої цифрові цілі та розробила стратегію їх досягнення. Другий аспект — цифрові таланти, що оцінює наявність кваліфікованого персоналу, здатного працювати з цифровими технологіями та інтегрувати їх у бізнес-процеси. Третій компонент — ключові цифрові процеси, які відображають результативність застосування цифрових інструментів у всіх сферах діяльності компанії — від маркетингу до виробництва. Четвертий аспект — гнучкість сектору, що показує готовність організації до змін та адаптації до нових умов, особливо через використання цифрових технологій. Кожен з цих аспектів має власні індикатори на радар-діаграмі, яка відображає поточний рівень для конкретної компанії та середньогалузевий показник.

Наприклад, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може застосувати цю модель для планування власних цифрових стратегій та розвитку інноваційних технологій у виробництві кондитерських виробів. АТ "ВО "Конті" може використовувати аналогічні підходи для оптимізації виробництва шоколадних виробів та розвитку онлайн-торгівлі. ПрАТ Домінік (Полтавакондитер) може застосувати модель для розробки нових маркетингових стратегій та покращення взаємодії з клієнтами через цифрові канали зв'язку. ПрАТ «ХБФ» може інтегрувати цифрові процеси у свою діяльність з метою підвищення якості продукції та оптимізації управління запасами. ТДВ "Яготинський маслозавод" може використовувати методику для розвитку цифрових технологій у виробництві масла та молочних продуктів. ТДВ "Золотоніський маслоробний комбінат" може впроваджувати цифрові інструменти для підвищення ефективності виро-

бництва та контролю якості продукції. ПрАТ "Куп'янський МКК" може застосувати модель для інтеграції цифрових систем управління логістикою та поставками. ТОВ "Пирятинський сирзавод" може впроваджувати цифрові технології для автоматизації виробництва та підвищення продуктивності. ПрАТ "Конотопський хлібокомбінат" може використовувати модель для розвитку онлайн-продажів та вдосконалення системи управління виробництвом. ПАТ Новоград-Волинський хлібозавод може інтегрувати цифрові інструменти для оптимізації виробничих процесів та зниження витрат. ПрАТ "Василівський хлібокомбінат" може використовувати модель для підвищення ефективності управління виробництвом та скорочення витрат на виробництво. ПрАТ «Концерн Хлібпром» може застосувати методику для розвитку інноваційних технологій у виробництві та розширення ринкових можливостей. ПРАТ "Миргородський завод мінеральних вод" та ПрАТ «Моршинський завод мінвод Оскар» можуть впроваджувати цифрові системи моніторингу та управління для підвищення якості продукції та ефективності виробничих процесів. ПрАТ «Оболонь» та АТ "Укрпиво" можуть інтегрувати цифрові інструменти для оптимізації виробничих процесів та забезпечення високої якості своєї продукції.

Інструмент "Цифрове Піаніно", розроблений за ініціативою компаній IMD (Innovative Material and Devices) та Cisco Global Center for Digital Business Transformation, може бути використаний для оцінки та планування цифрової трансформації у харчовій промисловості. Наприклад, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» може застосувати "Цифрове Піаніно" для визначення стратегічних напрямів розвитку свого бізнесу в цифровому середовищі.

Крім того, АТ "ВО "Конті" може використовувати цю модель для оптимізації процесів управління та планування виробництва кондитерської продукції. ПрАТ Домінік (Полтавакондитер) може застосовувати "Цифрове Піаніно" для вдосконалення маркетингових стратегій та комунікації з клієнтами через цифрові канали. ПрАТ «ХБФ» може використовувати модель для оптимізації операційної діяльності та ланцюга поставок, що дозволить підвищити ефективність виробництва та скоротити витрати.

ТДВ "Яготинський маслозавод" може застосувати "Цифрове Піаніно" для інтеграції інноваційних технологій у виробництво масла та інших молочних виробів. ТДВ "Золотоніський маслоробний комбінат" може використовувати модель для покращення контролю якості продукції та оптимізації управління виробничими процесами.

ПрАТ "Куп'янський МКК" може застосувати "Цифрове Піаніно" для вдосконалення систем управління логістикою та постачанням. ТОВ "Пирятинський сирзавод" може використовувати модель для розробки нових продуктів та розвитку інноваційних стратегій у виробництві сирної продукції.

ПРАТ "Конотопський хлібокомбінат" може застосувати "Цифрове Піаніно" для впровадження автоматизованих систем управління виробництвом та оптимізації робочих процесів. ПАТ Новоград-Волинський хлібозавод може використовувати модель для інтеграції нових технологій у виробництво хліба та хлібобулочних виробів.

ПРАТ "Василівський хлібокомбінат" може застосувати "Цифрове Піаніно" для підвищення ефективності управління виробництвом та оптимізації виробничих операцій. ПрАТ «Концерн Хлібпром» може використовувати модель для підвищення якості продукції та вдосконалення системи корпоративного управління загалом.

Таким чином, "Цифрове Піаніно" стає важливим інструментом для компаній харчової промисловості у плануванні та реалізації їх стратегій цифрової трансформації.

Компанія Ionology виділяє такі ключові блоки цифрової трансформації: 1) стратегія та культура (Strategy & Culture); 2) персонал та клієнти (Staff & Customer); 3) процеси та інновації (Process & Analytics) [218]. Основним відправним пунктом для формування траєкторії цифрової трансформації є стратегічне планування.

ПрАТ Домінік (Полтавакондитер), ПрАТ «ХБФ», ПАТ Новоград-Волинський хлібозавод, ПРАТ "Василівський хлібокомбінат" та ПрАТ «Концерн Хлібпром» можуть використовувати зазначені блоки для адаптації до цифрової ери. ПрАТ Оболонь та АТ "Укрпиво" також можуть інтегрувати ці стратегії для підвищення конкурентоспроможності та результативності у своїх галузях.

Індекс цифрової зрілості виробничих підприємств харчової промисловості 4.0 Acatech [225], розроблений на основі наукових досліджень Національної академії наук та техніки Німеччини, визначає чотири ключові сфери цифрової трансформації: 1) ресурси; 2) інформаційні системи; 3) культура; 4) організаційна структура. Дана методологія оцінки є більш комплексною порівняно з попередніми підходами.

Індекс формується одночасно для кількох аспектів, які оцінюються відповідно до різних стадій розвитку Індустрії 4.0, таких як комп'ютериза-

ція, взаємозв'язаність, візуалізація, прозорість, прогнозованість та адаптивність. Крім того, враховуються п'ять функціональних областей: розробка, виробництво, логістика, обслуговування, маркетинг і продажі.

ПрАТ «Моршинський завод мінвод Оскар», ТОВ "Пирятинський сирзавод", ПрАТ Домінік (Полтвакондитер) та ПрАТ «ХБФ» можуть використовувати цей індекс для оцінки власної цифрової зрілості та виявлення потенціалу для подальшого вдосконалення.

Окремі виробничі підприємства харчової промисловості виділяють шість ключових напрямів стратегічних змін у процесі цифрової трансформації, спрямованих на адаптацію до нових ринкових вимог та підвищення результативності своєї діяльності.

1. Автоматизація виробничих процесів: організації інтегрують цифрові технології, такі як автоматизоване обладнання та системи управління виробництвом, для оптимізації технологічних процесів, скорочення витрат на робочу силу та підвищення стандартів якості продукції.
2. Інтеграція систем управління даними: організації застосовують цифрові системи управління даними для збору, аналізу та використання значних масивів інформації щодо виробничих процесів, продукції та ринкових трендів з метою ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень.
3. Розвиток цифрових маркетингових стратегій: організації активно застосовують цифрові канали комунікації, такі як соціальні мережі та електронна торгівля, для просування власної продукції та залучення нових споживачів.
4. Оптимізація ланцюга поставок: виробничі організації інтегрують цифрові технології для вдосконалення ланцюга поставок, включаючи моніторинг сировини та готової продукції, управління запасами та логістичні операції, що дозволяє скоротити затримки та операційні витрати.
5. Створення нових продуктів та послуг: організації застосовують цифрові технології для розробки інноваційних продуктів та послуг, що відповідають динамічним потребам споживачів та ринковим трендам.
6. Нарощування обсягів даних про продукцію: організації збільшують масиви зібраної інформації про свою продукцію за допомогою сенсорів, IoT-пристроїв та інших цифрових інструментів для вдоскона-

лення контролю якості, відстеження походження продукції та гарантування безпеки для споживачів.

Зазначені напрями сприяють організаціям харчової промисловості в оптимізації своїх процесів, підвищенні стандартів якості продукції та зміцненні конкурентних позицій на ринку.

Бажана ступінь цифрової зрілості формується на підставі стратегічних орієнтирів компанії, що враховують її теперішній стан цифрового розвитку, досвід цифрових перетворень конкурентів у галузі, а також зовнішні умови, серед яких прогрес у сфері ІТ та еволюція споживчих переваг.

Сучасна еволюція екологічних, ринкових та технологічних умов вимагає модернізації навіть усталених підходів до цифрової економіки. Функції контролю та моніторингу можуть модифікуватися, однак завдання щодо підготовки інформації для різних ланок управління з метою оперативного прийняття рішень зберігає свою актуальність. У даному контексті керівники отримуватимуть від контролерів дані, сформовані в умовах цифрової економіки, у більш швидкому, агрегованому та сценарному вигляді, з наочною графічною візуалізацією. Отже, робота контролерів має і продовжуватиме мати прямий вплив на операційну діяльність та фінансові результати компанії. Проведені дослідження демонструють, що використання цифрової економіки сприяє підвищенню продуктивності праці та виробничої ефективності, що відкриває підприємствам доступ до глобального цифрового ринку й забезпечує більш ефективну та масштабну діяльність. Футуристичне мислення перетворюється на обов'язкову передумову для посилення конкурентоспроможності, постійного удосконалення виробничих процесів та підвищення якості управління в компанії.

Перехід до цифрової ери потребує ретельного аналізу викликів і застосування адекватних методологій та інструментів. Керування цифровими перетвореннями є складним та циклічним процесом, центральним елементом якого виступає чітка стратегія. Вона задає вектор змін, визначає продуктовий портфель компанії, організовує взаємодію з контрагентами та споживачами по всьому ланцюжку генерування цінності, а також передбачає залучення потрібних інформаційно-комунікаційних технологій. Як приклад, ПрАТ Київська кондитерська фабрика "Рошен" для реалізації цифрової трансформації може сформулювати стратегію, що передбачатиме розгортання онлайн-платформи для прийому замовлень та розробку програми лояльності для клієнтів за допомогою мобільного

застосунку. Такий комплекс заходів дасть змогу не тільки підвищити якість клієнтського сервісу, але й оптимізувати управлінські процеси та спростити логістичні операції.

Вхід у цифрову епоху вимагає детального вивчення проблемних аспектів та застосування відповідних підходів і засобів. Процес управління цифровою трансформацією характеризується складністю та ітеративністю, а його основою слугує чітко окреслена стратегія. Ця стратегія формує орієнтири для змін, визначає асортимент продукції та послуг підприємства, організовує комунікацію з партнерами та покупцями на всіх етапах створення вартості, а також включає використання необхідних ІКТ-рішень. Зокрема, ПрАТ Київська кондитерська фабрика "Рошен" з метою проведення цифрової трансформації може прийняти стратегію, яка охоплюватиме впровадження інтернет-платформи для оформлення замовлень та створення клієнтської програми лояльності через мобільний додаток. Подібні ініціативи дозволять компанії не лише покращити рівень обслуговування споживачів, а й підвищити операційну ефективність та спростити ланцюг поставок.

Для виходу на запланований ступінь цифрової зрілості компанія може створити дорожню карту цифрового перетворення. Так, ПрАТ "Домінік" (Полтавакондитер) має змогу розробити подібний план, що передбачатиме інтеграцію сучасних виробничих технологій, а також підвищення цифрової кваліфікації співробітників.

Ключовим фактором успішності цифрових трансформацій виступає їхнє впровадження в рамках комплексної стратегії, а не як ізольовані ініціативи. Зокрема, ПрАТ "ХБФ" може сформувати в середині організації інноваційне середовище, яке забезпечить безперервний процес удосконалення та генерації нових рішень.

Харчова галузь має вирішальне значення для національної економіки, будучи одним із її ключових секторів. За останній період вона зазнала суттєвих змін та прогресу, особливо що стосується цифрових перетворень. З настанням цифрової ери українські виробники харчових продуктів інтенсивно інтегрують цифрові рішення для оптимізації технологій виробництва, покращення якості товарів та посилення конкурентоспроможності у глобальному масштабі. Пріоритетним вектором таких змін у вітчизняній харчовій індустрії є автоматизація виробництва. Використання новітніх автоматизованих комплексів сприяє підвищенню продуктивності, скороченню витрат та поліпшенню характеристик продукції.

Окрім того, істотним кроком слугує впровадження систем управління даними. Акумуляція та аналіз масштабних масивів інформації дають можливість компаніям отримувати важливі відомості про технологічні процеси, поведінку споживачів та ринкову динаміку для прийняття ефективних стратегічних рішень.

Проте процес цифрових перетворень у вітчизняній харчовій індустрії супроводжується низкою труднощів. Частина компаній може стикатися з дефіцитом коштів для інтеграції інноваційних технологій, а також із недостатньою кількістю фахівців, що володіють необхідними цифровими компетенціями. Незважаючи на подібні перешкоди, українські виробники продовжують інтенсивно рухатися в напрямку цифровізації, адаптуючись до актуальних ринкових умов та упроваджуючи новітні технологічні рішення для зростання операційної ефективності та зміцнення конкурентних позицій.

Впровадження цифрової трансформації реалізується за певними етапами:

1. Реалізація цифрового перетворення, поряд із інноваційністю, перетворюється на один із ключових чинників зміцнення конкурентних переваг компаній. Визначаючи пріоритети та часові рамки для різноманітних змін, необхідно обов'язково брати до уваги диспропорції в цифровому розвитку окремих економічних секторів і підприємств.

2. Модель оцінки цифрової зрілості підприємства повинна багатоаспектно враховувати його особливості та головні вектори необхідних змін з огляду на внутрішні та зовнішні фактори. Для її розробки доречно використовувати як базові орієнтири для самодіагностики п'ять агрегованих сфер: 1) стратегія та бізнес-модель; 2) споживачі; 3) організаційна культура та кадри; 4) операційні процеси; 5) інформаційні технології. За потреби можна залучити експертів консалтингових фірм. У ході цифрового перетворення критично важливим є не лише визначення стратегії та цільового рівня цифрової зрілості, але й коректна діагностика поточного стану компанії. З цією метою може застосовуватися технологія бенчмаркінгу з орієнтацією на галузевих чемпіонів та з урахуванням досвіду інших секторів, використовуючи інструменти контролінгу. Наприклад, ПрАТ Київська кондитерська фабрика "Рошен" може використати бенчмаркінг, зіставляючи свої індикатори з світовими лідерами харчової промисловості, такими як Nestlé чи Mars. Це надасть їм можливість виявити власні сильні та слабкі сторони у

порівнянні з конкурентами й застосувати отримані дані для формування стратегії цифрової трансформації. Подібним чином, ПрАТ "ВО "Конті" може здійснити порівняльний аналіз своїх показників із іншими провідними виробниками кондитерських виробів в Україні та світі. Це дозволить встановити, наскільки їхні цифрові технології та процеси відповідають сучасним галузевим стандартам. ПрАТ "Домінік" (Полтавакондитер) також може вдатися до бенчмаркінгу, порівнюючи свої показники з аналогічними підприємствами в інших регіонах України або за кордоном. Це сприятиме виявленню можливостей для вдосконалення та інновацій, а також визначенню найкращих практик для реалізації власних цифрових проєктів. Що стосується ПрАТ "ХБФ", вони можуть порівняти свої індикатори з іншими виробниками хлібобулочних виробів в Україні та на міжнародному ринку, або, наприклад, зіставити свої виробничі процеси, рівень автоматизації та застосування цифрових технологій із компаніями, що є носіями передового досвіду в галузі.

Окрім того, істотним є аналіз практик інших секторів економіки та їх адаптація для модернізації внутрішніх процедур. Зокрема, ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» може дослідити кейси компаній з інших галузей, що пройшли успішну цифрову трансформацію, наприклад, технологічних стартапів або фінансових організацій, та запозичити цей досвід для власного просування.

Важливим напрямом також є застосування інструментів контролінгу для результативного відстеження та керування процесом цифрових змін. Зокрема, ПрАТ "ВО "КОНТІ" може впровадити методи бюджетного планування та аналізу витрат для регулювання коштів, спрямованих на цифрові ініціативи, та оцінки їх впливу на фінансові показники компанії. Окрім того, необхідно використовувати ключові показники діяльності (KPI) для вимірювання результативності цифрових проєктів. Наприклад, ПрАТ "Домінік" може застосовувати KPI, такі як тривалість виробничого циклу, рівень аварійності устаткування, обсяг онлайн-продажів тощо, для визначення ефективності власних цифрових перетворень.

Отже, застосування бенчмаркінгу та контролінгових механізмів становить важливі складові процесу цифрового перетворення. Вони надають компаніям можливість не тільки проаналізувати власні результати відносно конкурентів та галузевих лідерів, а й результативно керувати цими процесами для досягнення стратегічних орієнтирів.

3. Стратегічне планування слугує фундаментом цифрового перетворення, визначаючи його пріоритети та бажану ступінь розвитку компанії. Воно надає можливість оцінити необхідні ресурси та витрати у часовому та просторовому вимірах, а також задає чіткий вектор змін.

4. До засобів конкретизації та втілення стратегії цифрового перетворення належать бізнес-модель, дорожня карта та портфель проєктів. Бізнес-модель описує принципи отримання доходу та формування цінності завдяки впровадженню цифрових технологій. Дорожня карта визначає черговість та важливість проєктів для реалізації стратегічних завдань. Портфель проєктів являє собою сукупність проєктів, збалансованих з точки зору технологічних та організаційних інновацій. Так, ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» може обрати бізнес-модель електронної комерції для розширення присутності на ринку через онлайн-продажі та цифрові маркетингові інструменти. Дорожня карта підприємства може передбачати розробку мобільного застосунку для полегшення замовлень та створення інтерактивної клієнтської платформи. Портфель проєктів також може включати заходи щодо інтеграції новітніх виробничих технологій та підвищення кваліфікації співробітників за допомогою навчальних програм. Подібний комплексний метод дозволяє компанії збалансувати інноваційну діяльність та забезпечити сталий розвиток в умовах цифрової ери.

5. Модернізація бізнес-моделі є ключовим елементом підвищення цифрової зрілості компанії, орієнтованим на розвиток партнерства, використання багатосторонніх платформ та формування бізнес-екосистеми. Зокрема, ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» може оновити свою бізнес-модель через розширення співпраці з онлайн-сервісами доставки їжі, такими як Glovo чи Uber Eats, для збільшення ринкового охоплення та залучення нових споживачів. Побудова екосистеми передбачає партнерські відносини зі стартапами або іншими суб'єктами харчової галузі для спільної розробки та впровадження інноваційних продуктів та послуг. Це дає можливість підприємству оперативніше адаптуватися до ринкових змін та реагувати на еволюцію споживчих запитів, що сприяє зростанню його конкурентоспроможності та операційної результативності.

6. Важливою перепоною для ефективної цифрової трансформації як у глобальному, так і у вітчизняному контексті виступає недостатня організаційна культура та низька готовність співробітників, зокрема керівників

усіх ланок, до роботи в оновлених умовах. Навчання, перекваліфікація та розвиток кадрів вимагають значних ресурсів, спрямованих на трансформацію мислення щодо звичних трудових процесів та перехід команди до виконання функцій у контролінговому та цифровому середовищі. У такому середовищі всі учасники, без суперечностей, працюють на спільний результат і отримують винагороду відповідно до свого конкретного внеску у його досягнення.

7. Підвищення рівня цифрової зрілості компанії є складним циклічним процесом, що не має єдиного беззаперечного сценарію для поточного та майбутнього розвитку. Отже, для досягнення успіху необхідно використовувати сценарні підходи до планування та гнучкі методи управління (Agile-технології), оперативно реагувати на невдачі та здобувати з них досвід, впроваджувати практику «пілотних» ініціатив та їх подальшого масштабування за позитивного результату. Реалізація цих умов можлива лише за активної участі служби контролінгу та вартісно-орієнтованого управління в компанії.

8. Для підтримки безперервності процесу цифровізації компанії потрібне належне фінансування, яке має щорічно закладатися у фінансові ресурси підприємства, а також система контролю за своєчасним та цільовим використанням виділених коштів.

5.3 Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства

На початку XXI століття глобалізаційні процеси спричинили стрімке вдосконалення виробничих технологій та цифрове перетворення суспільства. Ці зміни істотно вплинули на організації, що функціонують у різних державах, втягуючи їх у нерівномірний розвиток. Високотехнологічні компанії, типовими для індустріально розвинених країн, досягли значних успіхів, що посилило їхню технологічну відстань від країн, що розвиваються. З одного боку, цифрова трансформація та прискорене поширення цифрових технологій, а з іншого – сучасні умови господарювання, поставили перед підприємствами проблему виживання та пристосування до трансформаційних викликів. Успішне подолання цих викликів залежить від поточного стану підприємства на даному перехідному етапі та від рівня здійснення стратегічного управління.

При формуванні стратегій та програм розвитку основними викликами для системи управління виступають достовірність прогнозних оцінок та динаміка внутрішніх і зовнішніх умов функціонування регіональної економіки. Точне передбачення напрямку змін та інтенсивності впливу всіх факторів у їхній взаємодії є практично недосяжним через високий рівень нестабільності сучасних світових ринкових процесів. Цю обставину особливо складно брати до уваги, при тому що вплив таких змін виявляється суттєвим як для національної, так і для регіональної економіки України.

Стратегічний контролінг як функція управління розташовується на стику інноваційного менеджменту, інвестиційного менеджменту, управління проектами, інформаційно-аналітичної підтримки та управлінського обліку. Він реалізує механізм "управління за відхиленнями" [121]. Головним завданням стратегічного контролінгу є аналіз причин відхилень, інформування керівництва та підготовка рекомендацій для прийняття адекватних рішень у ході стратегічного управління компанією. Виявлені розбіжності виступають індикаторами потреби в невідкладному втручанні в управлінські процеси підприємства. Стратегічне управління організацією включає низку етапів, на кожному з яких стратегічний контролінг призначений для забезпечення своєчасного виявлення ризиків та формування дієвої системи їх попередження. Таким чином, цифровізація істотно трансформувала як системи управління сучасними компаніями, так і підходи до здійснення оперативного та стратегічного контролінгу.

Базові теоретичні положення стратегічного управління розвинуті в працях вітчизняних та іноземних дослідників, серед яких Ансофф І., Ареф’єва О., Балабанова Л., Віхан¬ський В., Гудзь О., Геєць В., Зеліско І., Паркер С., Портер М., Тіс Дж., Лазоренко Л., Мінцберг Г., Новикова І., Отенко І., Сосновська О., Стецюк С., Томсон А., Шершньова З. та інші. Проблематику контролінгу розглядали такі вчені: Брітченко І., Вебер Ю., Хорват П., Дейле А., Єршова Н., Князевич А., Коєненберг А., Кюппер Г.-У., Лахніт Л., Майєр Е., Пемеллера Ф.Г., Рейхманн Т., Хан Д., Ешенбах Р., Юнда А. Значний внесок у теоретичне осмислення питань цифрової економіки зробили: Базилевич В., Геєць В., Гражевська Н., Гудзь О., Данилишин Б., Друкер П., Ільїн В., Маковецька М., Міщенко В., Ночвіна О., Осецький В., Піщуліна О., Піжук О., Тойнбі А., Тоффлєр Е., Федулова Л., Шпенглєр О., Шумпетер Й. та інші. У працях зазначених авторів досліджено різні аспекти цифрової економіки. Вони аналізували зміну паради-

гми стратегічного управління під впливом Індустрії 4.0, окреслювали концептуальну модель компонентів цифрової системи управління. Також детально розглядалися специфіка управління в умовах цифровізації економіки з урахуванням потенційних ризиків. Дослідники визначали проблеми трансформації підприємств на основі сучасних цифрових технологій та пропонували моделі їхньої конкурентоспроможності в цифровому економічному середовищі. Незважаючи на те, що окремі аспекти обраної теми вже висвітлені попередниками, залишається значний коло питань, що стосуються особливостей стратегічного контролінгу в умовах цифровізації систем управління розвитком підприємства, які потребують подальшого наукового аналізу.

Головним завданням сучасних компаній є формування концепції власного розвитку та майбутньої позиції у відповідності до зовнішнього середовища. Така філософія розвитку організації визначається як стратегія. Стратегічні підходи використовуються у різних галузях людської діяльності, від індивідуального світогляду кожної людини до стратегії підприємства та його підрозділів, стратегії міста, регіону, держави та міжнародних об'єднань.

Визначення специфіки стратегічного контролінгу в умовах цифрової економіки безпосередньо пов'язане з цими підходами. Проаналізуємо сутність поняття "стратегія". У наукових джерелах існує значне розмаїття визначень його змісту [228,234,236]. Автори зазначених публікацій виділяють такі основні групи підходів до визначення стратегії:

1. Майкл Портер визначає стратегію як вибір способу, за допомогою якого компанія прагне отримати конкурентну перевагу. Його концепція охоплює визначення цільового сегменту ринку, формування унікальної ринкової позиції та обрання найбільш ефективного способу ведення конкуренції.
2. Майкл Портер (альтернативний підхід): окреслює стратегію як визначення дій, від яких підприємство свідомо утримуватиметься. Ухвалення рішення про відмову від певних видів діяльності також може мати стратегічний характер.
3. Кенічі Оґата: характеризує стратегію як «основний напрямок діяльності підприємства», що обирається з метою досягнення поставлених цілей.

4. Алан Раугейзер: тлумачить стратегію як "напрямок та масштаби розвитку компанії, спрямовані на досягнення та збереження конкурентних переваг".

У контексті корпоративного управління стратегія є ключовим фактором, що задає траєкторію для досягнення успіху та отримання переваги над конкурентами. Вона виступає не просто планом дій, а комплексним підходом до узгодження різнорідних ресурсів та зусиль у межах складної організаційної структури. Ефективні стратегії розробляються на основі ретельного вивчення та аналітичної роботи з метою організації результативного управління та забезпечення конкурентоспроможності.

5. Альфред Чандлер, Расселл Акофф, Ігор Ансофф, Пітер Друкер та інші дослідники трактують стратегію як найвищий рівень координації для складних ієрархічних систем, де вона формує фундамент для постановки цілей, ухвалення рішень та розподілу ресурсів. Ця точка зору підкреслює важливість стратегічного мислення та планування для досягнення високих результатів у сучасному бізнес-середовищі.

6. Стратегія являє собою не лише послідовність заходів, а й процес пошуку переваг над конкурентами на ринку. Таку позицію висловлюють А. Брандербургер та Б. Налєбафф у своїх роботах. Вони акцентують увагу на необхідності аналізу позицій суперників та здатності виявляти та використовувати переваги у боротьбі за лідерство. Відповідно до теорії ігор Д. Неймана та О. Моргенштерна, стратегія полягає у вмінні прогнозувати можливі дії опонентів і відповідно вибудовувати власну поведінку. Майкл Портер та Річард Румельт наголошують на значущості стратегічного управління для досягнення успіху в умовах конкуренції. Їхні дослідження демонструють, що ефективна стратегія базується на розумінні сильних і слабких сторін конкурентів та вмінні застосовувати ці знання для формування власних переваг. Таким чином, стратегія слугує інструментом пошуку переваг у боротьбі за лідерство, а позиції вчених, таких як А. Брандербургер, Б. Налєбафф, Д. Нейман, О. Моргенштерн, М. Портер і Р. Румельт, підкреслюють актуальність такого підходу для досягнення успіху в конкурентному середовищі..

7. Стратегія є скоординованою взаємодією з різними групами впливу. До них, зокрема, належать стейкхолдери (відповідно до концепції Е. Фрімена), або ж конкуренти (як зазначали А. Брандербургер та Б. Налєбафф). Прихильники цього підходу відзначають, що дана концепція узгоджується з положеннями теорії ігор Д. Неймана та О. Моргенштерна.

8. Стратегія, за своєю суттю, є складним феноменом, що вимагає об'єднання різнопланових концепцій та підходів. Це охоплює різноманітність дефініцій, відмінності в методологіях та способах розроблення та впровадження стратегій. Таку багатогранність можна розглядати як дихотомію – одночасне існування двох протилежних або контрастних концепцій. У рамках такого бачення багато науковців та експертів вважають стратегію неоднорідним та багатозначним поняттям. Зокрема, такі дослідники як А. Чандлер, Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер тощо висловлювали різні думки щодо змісту стратегії та механізмів її реалізації. Це відбиває різноманіття поглядів на стратегічне управління та вирішення стратегічних завдань. Наприклад, в інтегративній концепції Г. Мінцберга стратегія тлумачиться як сукупність взаємопов'язаних рішень та дій, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей. У той же час Г. Хемел та К. К. Прахалад розглядають стратегію як парадоксальний процес, що передбачає співіснування протилежних та взаємозалежних елементів, таких як конкуренція та кооперація.

9. Одним із сучасних підходів до стратегії є концепція коопетиції, яку вперше сформулювали Деві Р. Гняваллі, Фредерік Леруа та інші дослідники. В її рамках конкуруючі компанії укладають партнерські відносини, спільно працюючи над створенням нових продуктів чи сервісів, об'єднуючи ресурси та оптимізуючи сукупні витрати. Це сприяє підвищенню ефективності та спільному розширенню ринку, попри наявність конкурентних відносин між учасниками.

10. Стратегію також можна інтерпретувати як процес високорівневої координації для складних організаційних систем. Таку точку зору розвинули такі науковці, як Г. Мінцберг, І. Ансофф та інші. На їхню думку, стратегія слугує для узгодження дій усіх ланок управління компанією та визначення шляху для досягнення стратегічних орієнтирів.

Таким чином, стратегія втілює собою не просто сукупність планів та дій, а комплексний метод управління організацією, що інтегрує різноманітні фактори та концепції. З огляду на специфіку стратегічного контролінгу в умовах цифровізації систем управління розвитком підприємства, можна аргументувати трактування стратегії як концепції, що не є деталізованим планом чи інструктивним документом. Стратегія розглядається як об'єднуюча ідея, що забезпечує цілісність та задає загальний вектор діяльності для окремої особи чи організації [224].

Специфіка стратегічного контролінгу в умовах цифровізації повинна, теоретично, включати ключові сфери стратегічного аналізу. Оскільки завданням стратегічного аналізу є формальне та змістовне описання об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, специфіки, а також потенційних векторів розвитку компанії, він досліджує широке коло аспектів її функціонування, зокрема організаційну структуру, економічні ресурси та інформаційні можливості. Метою такого аналізу є визначення перспектив для стратегічного зростання підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку в довгостроковому періоді. Він сприяє виявленню сильних і слабких сторін організації, оцінці її можливостей та загроз ззовні, що дає змогу сформувати дієву стратегію для досягнення успіху в майбутньому.

Стратегічний аналіз зазвичай орієнтований на об'єкти окремих стратегічних бізнес-одиниць, стратегічних зон господарювання, бізнес-сегментів чи окремих продуктів, оскільки їхні операційні показники відображають конкурентну позицію підприємства на ринку. Стратегічні бізнес-одиниці є квазіавтономними складовими диверсифікованої компанії, що структуровані за дивізійним принципом. Стратегічні зони господарювання виокремлюють конкретні сегменти зовнішнього середовища (ринку), на які підприємство вже вийшло або має намір вийти.

На підставі аналізу різноманітних стратегічних практик у багатьох сферах можна виокремити чотири універсальні чинники успіху: 1) визначення довгострокових, чітких і взаємно узгоджених цілей; 2) ґрунтовне знання конкурентного середовища; 3) реалістична оцінка наявних ресурсів; 4) результативне впровадження (рис.5.3).

Рис.5.3. Зв'язок стратегічного контролінгу зі загальними факторами успішних стратегій*.

**Джерело: сформовано авторами.*

Саме ці ключові чинники, що визначають успішність формування стратегій, становлять аналітичну основу стратегічного планування. Ця основа охоплює визначення того, яким чином компанія наміряється застосовувати свої ресурси відповідно до умов зовнішнього середовища та організаційної структури для ефективного втілення обраної стратегії (рис.5.4) [234].

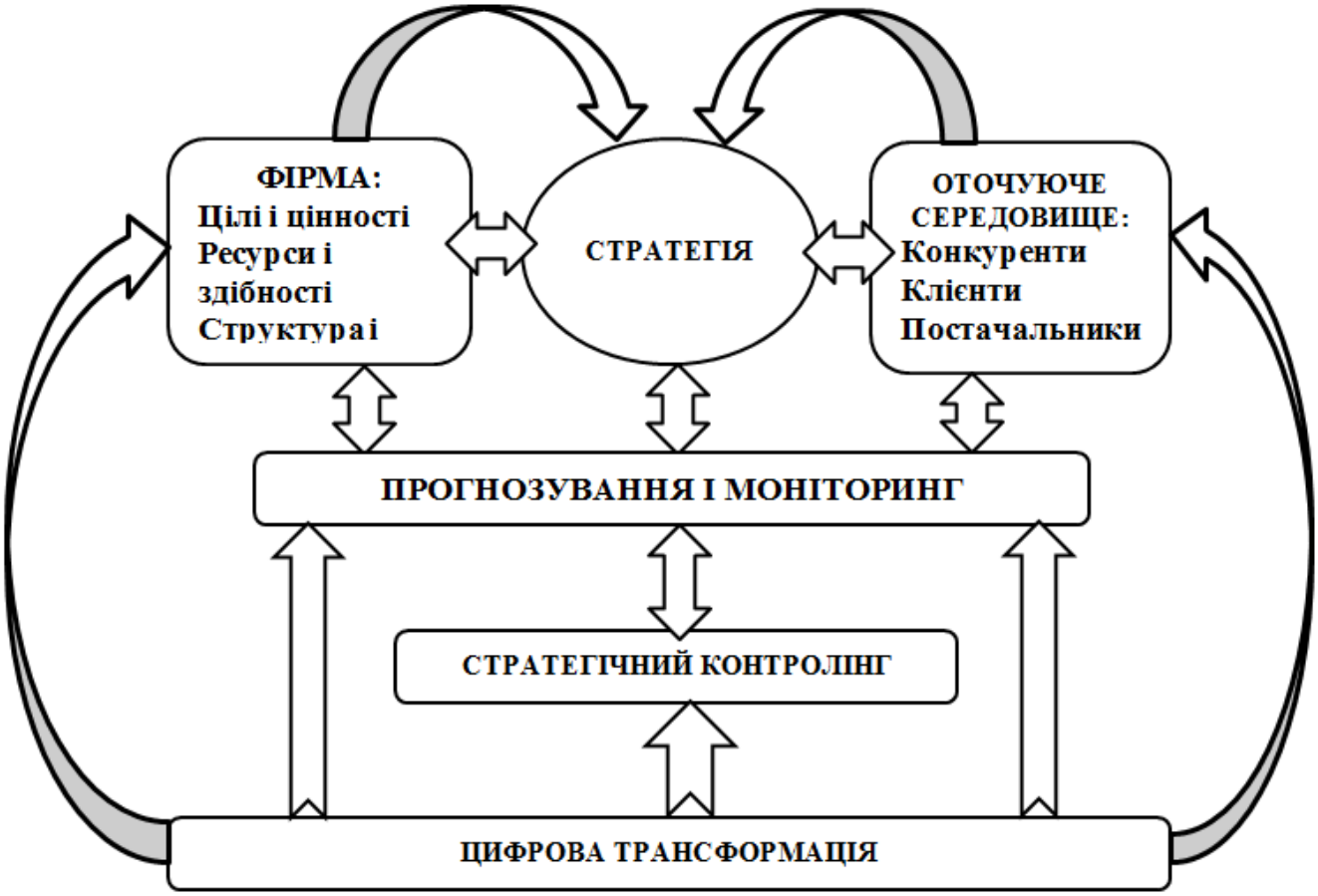


Рис.5.4. Загальна схема зв'язку стратегії із стратегічним контролінгом*

**Джерело: сформовано авторами.*

Стратегічний контролінг можна визначити як процес, що охоплює супровід ключових етапів розроблення та реалізації стратегії. По суті, це процес, що акомпанує системі стратегічного управління компанією. *У більш вузькому тлумаченні контролінг стратегічного управління включає* три аспекти:

- *Стратегічний контролінг динаміки й точності прогнозів*;
- *Стратегічний контролінг відповідності стану фірми зовнішньому середовищу;*
- *Стратегічний контролінг зв'язку зовнішнього середовища та його відповідності прийнятій стратегії.*

Контролінг стратегічного управління є спеціалізованою системою керування компанією, побудованою на застосуванні методів та інструментів для виявлення ризиків, прогнозування, контролю виконання та нагляду. Зазначені методи та інструменти орієнтовані на функціональну

підтримку стратегічного управління розвитком підприємства в довгостроковій перспективі [243].

Основною функцією контролінгу стратегічного управління є забезпечення інформаційно-аналітичної та методичної підтримки для процесів прогнозування, планування, обліку, контролю та аналізу параметрів функціонування компанії в рамках обраної стратегії. Його головна мета полягає у наданні керівництву організації потрібних даних для ухвалення рішень щодо стратегічного розвитку. Стратегічний контролінг є інструментом, що підвищує ефективність управління, посилюючи існуючі методи керування оперативною інформацією та аналітикою без їхньої радикальної модифікації. Очевидно, що реалізація подібних стратегій стала можливою завдяки повній цифровізації процесів прогнозування, планування та управління. Системний підхід до формування методологічних основ використання стратегічного контролінгу в умовах цифровізації системи управління розвитком підприємства представлено на рис. 5.5. З цієї схеми випливає, що системний підхід до розробки стратегічного контролінгу в умовах цифровізації має свої специфічні риси. Вони, перш за все, відповідають основним принципам успішного формування стратегії. Економічний та стратегічний аналіз створюють систему показників, що утворюють ядро стратегічного контролінгу та комплексної цифровізації. Облік, маркетинг та управління інформацією та організаційною діяльністю забезпечують функціонування всього механізму системи управління розвитком підприємства. Стратегічний контролінг обов'язково має включати зворотний зв'язок із загальною системою управління розвитком компанії, подаючи їй сигнали про потребу втручання.

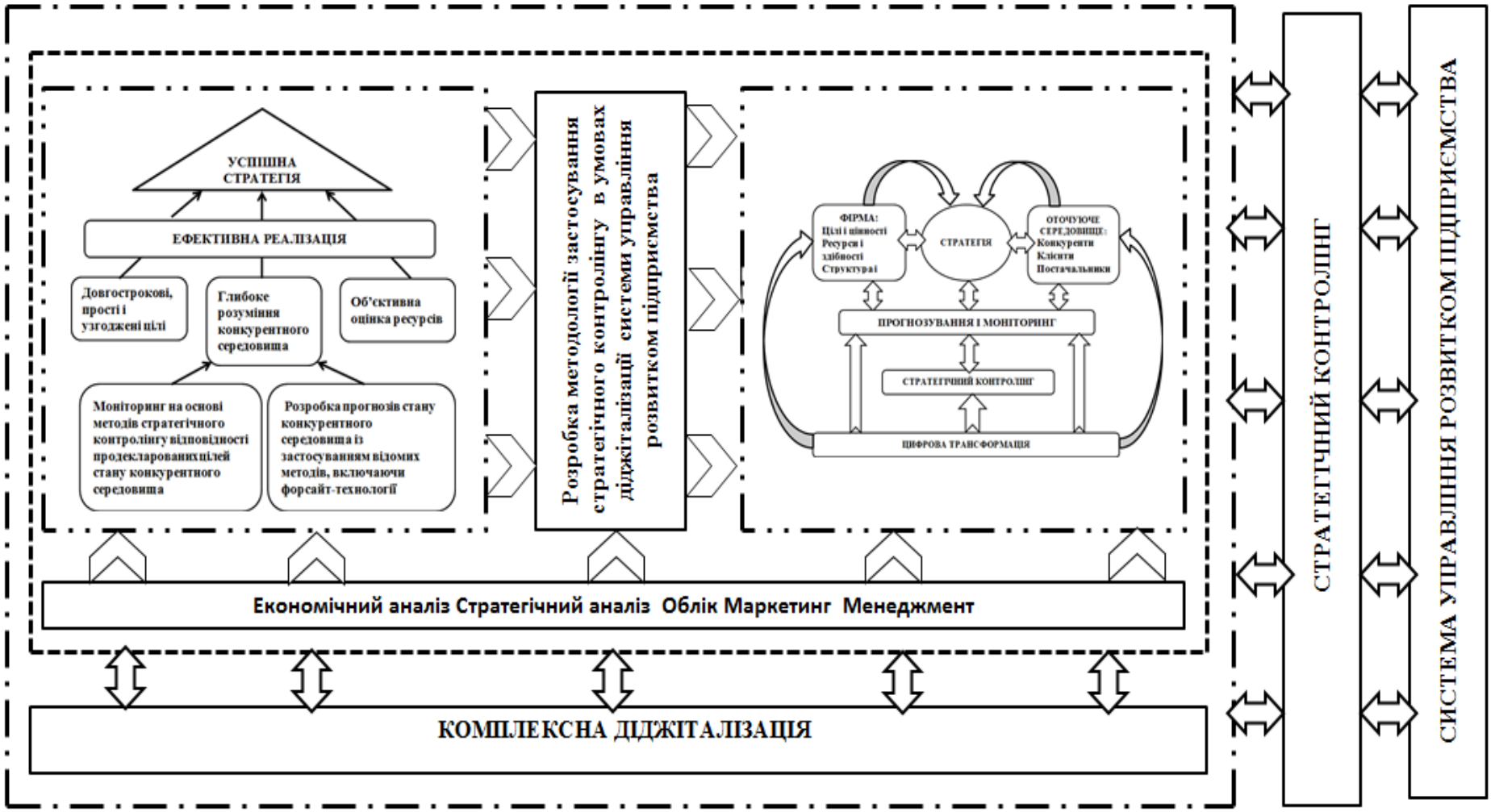


Рис.5.5. Системний підхід до формування методологічних засад застосування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства*.

**Джерело: сформовано авторами.*

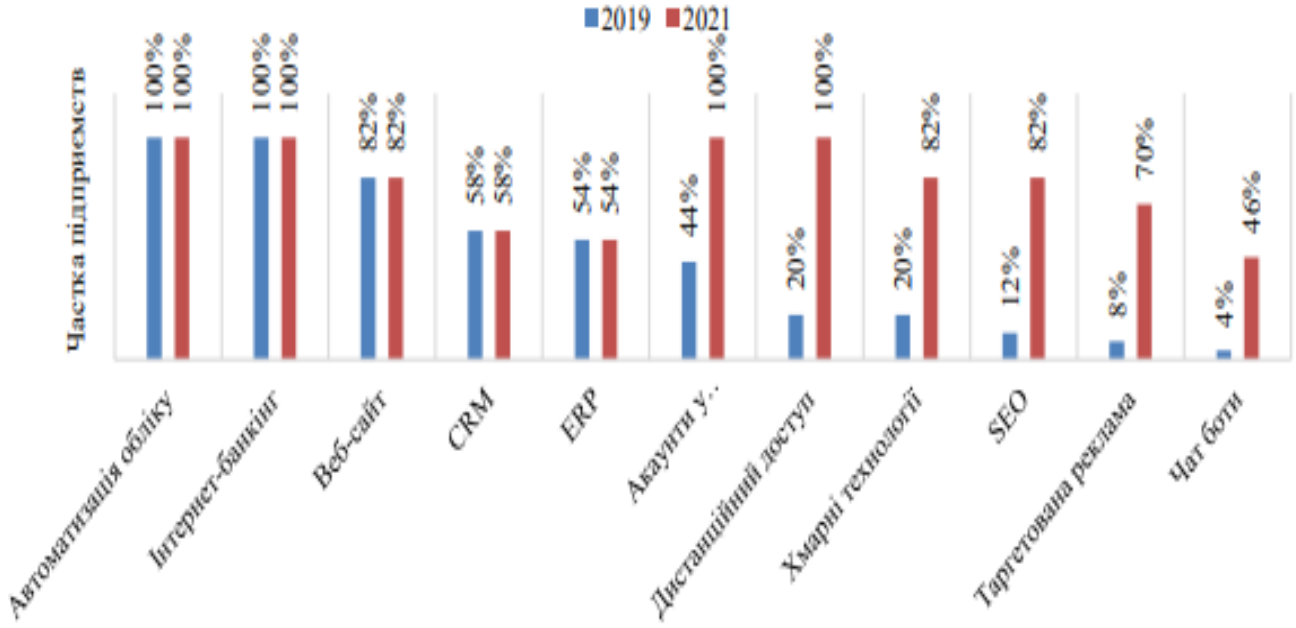
Цифровізація є центральною складовою в запропонованому методологічному підході до використання стратегічного контролінгу в управлінні компанією або їх групами. Сучасні цифрові перетворення змінюють спосіб життя суспільства та трансформують принципи та форми функціонування бізнесу, впливаючи на всі економічні сфери. Розвиток цифрової економіки обумовлює потребу у швидкій обробці та передачі великих масивів даних. Цей процес корінним чином змінив функцію стратегічного контролінгу, встановивши нові критерії, які керівництво підприємств має брати до уваги для забезпечення виживання та підтримки діяльності. Цифрова трансформація перетворила контролінг на дієвий інструмент стратегічного управління, що дає змогу прогнозувати та виявляти ризики в компаніях для своєчасного коригування стратегії відповідно до виниклих чи потенційних загроз та можливостей. Підприємства, які успішно пристосовуються до цифрових змін, переходять на новий етап розвитку цифрової економіки. Впровадження інноваційних рішень у компаніях стає постійним та ключовим фактором адаптації до нових умов цифрового економічного середовища. Отже, організації, що прагнуть не лише зберегтися в таких умовах, а й розвиватися та отримувати дохід, повинні чітко визначати свої цілі, оцінювати перспективи успіху та аналізувати проблеми, з якими можуть зіткнутися.

Під час переходу до цифрової економіки трансформація ключових систем управління потребує перегляду цілей та завдань кожної компанії згідно із змінами у зовнішньому середовищі та нормативно-правовому полі. Цей процес вимагає запровадження нових методів управління, зокрема стратегічного контролінгу. Контролінг на підприємствах, з огляду на цифровізацію економіки, застосовує різні підходи, такі як теорія прийняття рішень, математичне моделювання, інформаційне та організаційне моделювання для вирішення як оперативних, так і стратегічних завдань.

Для виявлення особливостей цифровізації в організаційно-управлінській діяльності виробничих підприємств Південного регіону України та визначення чинників, що формують специфіку цього процесу, було здійснено аналіз історії та поточного стану їхнього цифрового розвитку. Перелік цифрових технологій та підприємств, що інтегрували їх у свою діяльність, представлено на рисунку 5.6.

Рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси виробничих компаній у період з 2019 по 2021 роки характеризується як позитивно динамічний. За вказаний проміжок часу відбулося помітне посилення ак-

тивності щодо цифрового перетворення виробничих галузей. Чимало підприємств запровадили нові цифрові інструменти та рішення для автоматизації та оптимізації виробничих операцій від безпосереднього виготовлення продукції до логістики. Це свідчить про те, що у 2021 році більша кількість компаній залучала цифрові засоби для управління виробництвом, моніторингу запасів, контролю якості та інших аспектів діяльності порівняно з 2019 роком. Така тенденція підтверджує зростання усвідомлення значущості цифрової трансформації для бізнесу та прагнення застосовувати інноваційні технології для підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності.



виробничих підприємств (2019/2021 рр.)*

**Джерело: сформовано авторами на основі [170].*

Формування стратегій для досягнення довгострокових орієнтирів у рамках сучасної управлінської практики є ключовою складовою успішної діяльності будь-якої компанії. Контролінг в умовах цифровізації економіки інтегрує актуальні економічні механізми управління підприємством, що дає змогу йому результативно функціонувати в умовах загостреної конкуренції. Розуміння функцій та завдань контролінгу, його організаційної структури, переваг та обмежень сприяє ефективному вирішенню оперативних і стратегічних завдань суб'єкта господарювання.

Для досягнення такої результативності необхідно мати налагоджені системи збору потрібних даних як про зовнішнє середовище, так і про

внутрішні процеси компанії. Особливу увагу слід приділяти інформаційній складовій, а також перевагам та обмеженням, пов'язаним із створенням відповідного управлінського блоку. Керівництво організації має усвідомити важливість ролі адміністратора контролінгу, його професійні та особисті якості. Лише всебічне розуміння системи контролінгу дасть можливість керівництву компанії ухвалювати обґрунтовані рішення щодо її застосування, спрямовані на підвищення ефективності організації.

Функції стратегічного контролінгу в умовах цифрової економіки можна звести до таких напрямів [237]: 1) підтримка процесів прогнозування та планування; 2) організація обліку для досягнення управлінських цілей; 3) спостереження за виконанням планів, виявлення та аналіз відхилень; 4) оцінка поточних процесів та подання звітності керівництву компанії; 5) розробка рекомендацій щодо потенційних рішень та аналіз наслідків їх реалізації [237]. Результати проведеного дослідження дозволили виокремити чинники, що впливають на імплементацію стратегічного контролінгу в організації (рис. 5.7). Як видно з поданої схеми, ухвалення рішень щодо впровадження стратегічного контролінгу в компанії істотно залежить від низки факторів, кожен з яких вимагає наявності специфічного досвіду у різних сферах управління. Загальний рівень цифровізації управління є визначальним чинником.

Рис. 5.7. Фактори, що впливають на впровадження стратегічного контролінгу в організації *.

**Джерело: розроблено авторами*

Відомо, що стратегічний та оперативний контролінг мають відмінності. Якщо стратегічний контролінг зосереджений на "робити правильні речі", то оперативний контролінг орієнтований на "робити речі правильно". Стратегічний контролінг як функція має сприяти тому, щоб компанія використовувала свої переваги та формувала новий потенціал для результативної діяльності в майбутньому через побудову системи стратегічних цілей. Це включає забезпечення необхідної інформаційної бази для прийняття рішень. З іншого боку, оперативний контролінг направлений на допомогу менеджерам у досягненні запланованих короткострокових результатів у визначені часові періоди.

Об'єкти планування та контролю в оперативному контролінгу є ідентичними, на відміну від стратегічного контролінгу, де вони розрізняються. В оперативній діяльності переважає аналітична робота та зовнішній нагляд, тоді як у стратегічній сфері акцент зміщується на самоконтроль. Важливою функцією контролінгу має бути наявність автономної системи мотивації.

У структурі управління компанією підрозділ контролінгу повинен мати незалежне положення та перебувати у прямому підпорядкуванні вищого керівництва. Він відповідає за розроблення методичних рекомендацій щодо формування стратегічних та оперативних планів і здійснює контроль за їх виконанням. Процес стратегічного планування може бути поділений на такі етапи:

1) Формулювання стратегічної мети як критерію успіху ґрунтується на ключових орієнтирах та місії організації. Для вимірювання ступеня досягнення мети визначаються конкретні числові значення відповідних показників.

2) Формування та аналіз стратегії передбачає фіксацію початкового стану, його порівняння з довгостроковим прогнозом (що базується на заздалегідь вибраних фактичних індикаторах, які відображають розрив між потенційними та реально досягнутими значеннями).

3) Ухвалення стратегічного рішення полягає у визначенні орієнтованих на мету дій та встановленні чітких пріоритетів серед відібраних альтернатив. Ця фаза є завершальним етапом планування.

Завданням стратегічного контролю є акомпанування та підтримка стратегічного плану для забезпечення його виконання. Можна виокремити такі етапи стратегічного контролю:

1) Визначення контрольованих параметрів, що охоплюють стратегічні цілі, потенціал успіху, сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, а також очікувані результати.

2) Проведення контрольної оцінки шляхом визначення ефективності поточних процесів та сформованої структури, а також адекватності поставлених цілей.

3) Ухвалення рішень на підставі результатів стратегічного контролю та впровадження коригувальних дій.

Стратегічний контроль є складним через високий рівень абстракції стратегічного планування, обумовлений тривалим часовим горизонтом та впливом зовнішніх чинників.

Оперативний контролінг, що ґрунтується на функціонуванні поточної IT-системи, узгоджує процеси поточного планування, контролю, обліку та звітності в компанії. Надаючи інформаційно-методичну підтримку менеджерам середньої ланки, оперативний контролінг забезпечує планове досягнення цілей щодо обсягів виробництва та рентабельності у короткостроковому періоді.

В умовах сучасної ринкової конкуренції підприємства змушені концентруватися на виробництві товарів з урахуванням запитів споживачів. Отже, у плануванні спостерігається переорієнтація з акценту на сам продукт на сегментацію клієнтів та їхні потреби. Це обумовлює необхідність трансформації внутрішньої системи управління компанією. Клієнтоорієнтована структура управління фокусується як на зовнішніх покупцях, так і на внутрішніх функціональних підрозділах. У такій моделі більш ефективним є управління через центри відповідальності. Центр відповідальності (ЦВ) — це організаційна одиниця або напрям діяльності, для якої доцільно систематизувати та накопичувати інформацію про витрати, планування та оцінювати фінансові результати за певні звітні періоди [238, 239].

У науковому дискурсі прийнято виділяти три основні типи центрів відповідальності: 1) центри прибутку; 2) сервісні центри; 3) центри ви-

трат. Проте кожна компанія може формувати власні центри відповідно до специфіки своєї діяльності, цілей та завдань. Центр прибутку орієнтований на зовнішній ринок і працює з встановленими цільовими показниками щодо отримання прибутку, обсягів продажів та ринкових цін. Центри прибутку, як правило, поділяються на інвестиційні (які самостійно ухвалюють рішення щодо активів, витрат та доходів) та ті, що займаються формуванням поточних витрат і доходів (наприклад, виробничі підрозділи, що самостійно реалізують продукцію), а також центри доходів, які генерують доходи для всієї організації без урахування витрат.

Останнім часом поширеною практикою стало розподілення центрів прибутку за продуктом, регіоном, галуззю, країною та категорією клієнтів. Сервісний центр орієнтований на внутрішній ринок організації, що дає можливість порівнювати фінансові показники з обсягами внутрішнього споживання та зовнішніх закупівель.

Центр витрат оперує внутрішньою інформацією та орієнтований на мінімізацію або недопущення перевищення запланованих видатків. У сучасній концепції та методології контролінгу істотним є дотримання принципу уніфікації оцінки ефективності в усіх бізнес-підрозділах. Також важливим є розмежування бухгалтерського обліку в організації на управлінський та облік у системі контролінгу. Бухгалтерський облік орієнтований на формування зовнішньої звітності, тоді як управлінський облік зосереджений на вирішенні внутрішніх завдань керування компанією. У західних корпораціях приблизно 90% усіх ресурсів та часу витрачається на розроблення та ведення управлінського обліку, тоді як решта 10% припадає на бухгалтерський облік. У вітчизняній практиці це співвідношення витрат часу та ресурсів є зворотним. Компанії, що впроваджують систему контролінгу, прагнуть до західних стандартів, тоді як інші направляють усі зусилля на бухгалтерський та додатковий облік, а також на вирішення оперативних питань.

Ефективне керування бізнесом можливе лише за умови постійного контролю над усіма його складовими, зокрема ціноутворенням, формуванням фінансових показників, розподілом обов'язків та відповідальності серед інших аспектів. Отже, застосування контролінгу в управлінському обліку характеризується комплексною інтеграцією та охопленням усіх сфер діяльності компанії, на відміну від інших методів управління виробництвом. Важливо відзначити, що управлінський облік ведеться не тільки

на рівні всієї організації, але й в кожному функціональному чи структурному підрозділі.

Інформаційна складова має вирішальне значення в системі контролінгу. Під час роботи з аналітичними даними необхідно надавати їм структуру, що досягається розробленням системи зберігання інформації відповідно до вимог компанії. Комплексна інформатизація забезпечує узгодженість системи збору та обробки даних, що робить метод контролінгу унікальним порівняно з іншими підходами до управління. Можна виділити декілька етапів побудови системи управлінського обліку на підприємстві з використанням контролінгу (рис. 5.8).

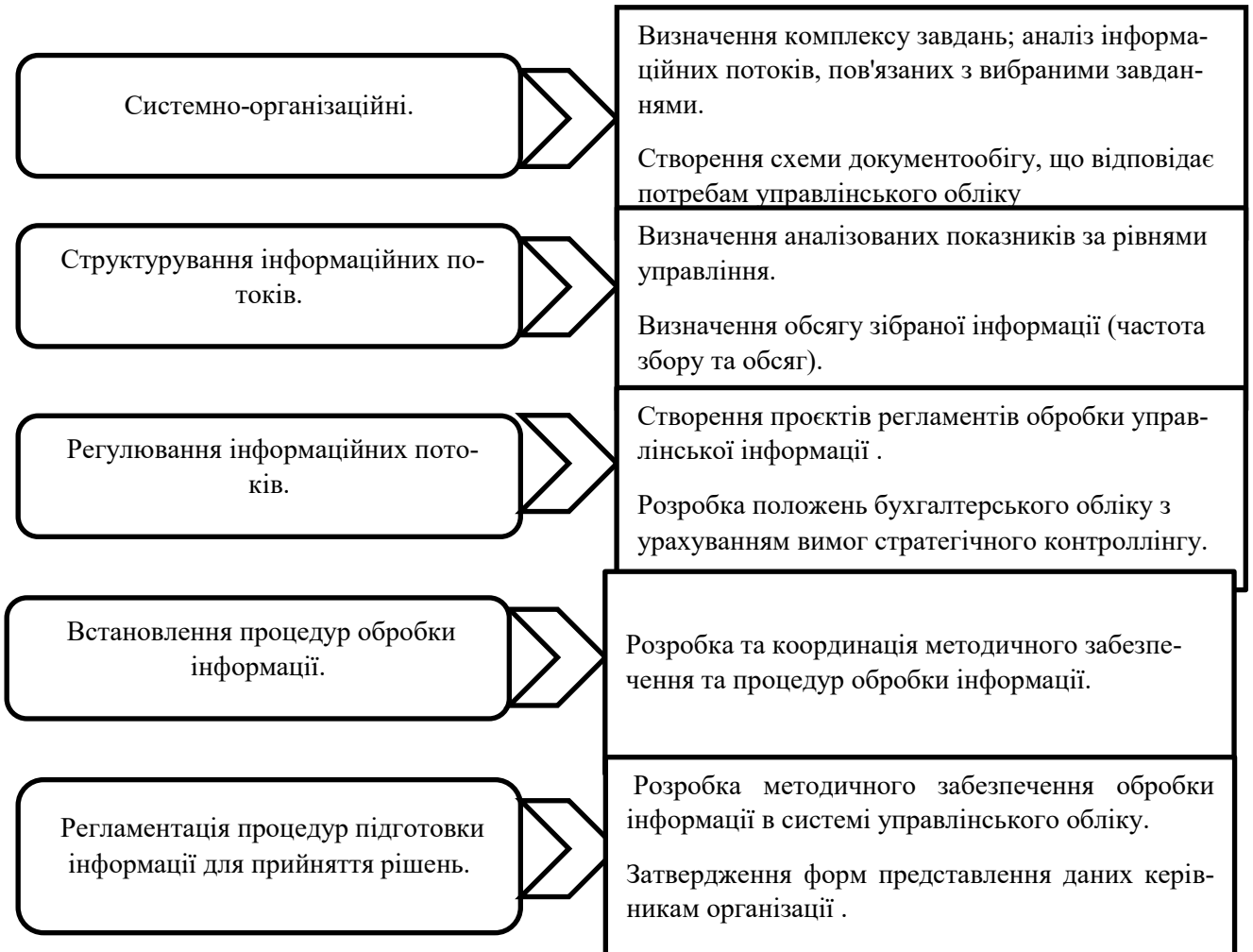


Рис.5.8. Етапи створення системи управлінського обліку на підприємстві з використанням стратегічного контролінгу у вартісно – орієнтованому управлінні*.

**Джерело: сформовано авторами*

Ефективне управління потребує розроблення системи показників, що відповідає потребам компанії. Система показників у контролінгу має відповідати таким основним критеріям: 1) Точність управління: результа-

ти повинні демонструвати ступінь відповідності досягнутих результатів поставленим цілям. 2) Об'єктивність: базуються на кількісних, об'єктивно вимірюваних індикаторах. 3) Актуальність: відповідність поточному часовому періоду. 4) Інтегрованість з іншими показниками. 5) Перспективність. 6) Ефективність: корисність інформації, отриманої з показників, має перевищувати витрати на її збір та обробку. 7) Візуалізація (компактність, динаміка).

Ефективне застосування контролінгу в компанії є неможливим без процедур планування та бюджетування, що виступають інструментом та базою для досягнення поставлених орієнтирів. Стратегічне планування формує довгострокові цілі та завдання організації, а оперативне планування забезпечує їх реалізацію через короткострокові (до одного року) оперативні плани. Підсумки такого планування знаходять своє відображення у бюджетах.

Бюджет є кількісно-вартісним вираженням плану дій на визначений проміжок часу. Важливо розмежовувати категорії "план" та "бюджет". План охоплює весь організований комплекс заходів для досягнення конкретних цілей, тоді як бюджет є його кількісно-вартісним вираженням. Бюджет виступає інструментом контролю та планування, оцінюючи доходи та видатки компанії на певний період. В умовах ринкової нестабільності доцільною є практика адаптації бюджету до мінливих поточних умов. Ця практика широко застосовується фінансовими, комерційними та промисловими організаціями. Принципи, на яких базується система бюджетування, включають:

- *Принцип координації цілей:* узгодження планів підрозділів або центрів відповідальності для досягнення загальних цілей компанії (спочатку "зверху вниз", а потім "знизу вгору").
- *Принцип пріоритету*: оптимальне розподілення обмежених ресурсів на найбільш прибуткові напрями діяльності.
- *Принцип причинності*: кожна планова одиниця несе відповідальність лише за ті цілі, на які вона має можливість впливати.
- *Принцип відповідальності*: концентрація на показниках, що підлягають контролю, делегуючи відповідальність та повноваження кожному підрозділу за виконання його частини бюджету.
- *Принцип сталості цілей*: базові принципи та орієнтири мають залишатися незмінними.

До переваг бюджетування належать координація діяльності всієї компанії, що слугує інструментом для порівняння досягнутих і запланованих результатів, формування мотивації персоналу та інші. Однак серед недоліків можна виділити складність і високі витрати на підтримку системи бюджетування. Її часто сприймають як інструмент фіксації помилок. Вимоги контролера до бюджету передбачають жорсткість, але разом з тим керованість, а також використання виключно поточного бюджету (надзвичайний бюджет не допускається). Контроль виконання бюджету є обов'язковим для оцінки досягнення планових показників та виявлення розбіжностей. Аналіз відхилень здійснюється за допомогою факторного аналізу з метою ідентифікації та оцінки причин і чинників, що можуть призвести до їх виникнення. Контролер визначає, чи є відхилення одноразовими чи систематичними, аналізуючи їх величину та значимість.

В умовах цифрової трансформації контролінг оперує двома категоріями об'єктів — об'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища. При взаємодії з зовнішнім середовищем головним завданням контролінгу є орієнтація на мінімізацію та запобігання ризикам. Для досягнення цієї мети контролінг зовнішнього середовища зосереджується на спостереженні та прогнозуванні стану зовнішнього середовища, зборі та аналізі планово-прогнозної інформації, оцінці контрольованих та неконтрольованих факторів (об'єктів та подій), визначенні сильних і слабких сторін підприємства щодо зовнішнього середовища.

Управління ризиками охоплює отримання додаткової інформації, розподіл та страхування ризиків, резервування коштів, диверсифікацію діяльності та розроблення заходів активної дії, таких як вхідний контроль якості.

Об'єктами контролінгу внутрішнього середовища є маркетинг, ресурсозабезпечення, виробництво, логістика, персонал, інвестиції та інновації. Стратегія розвитку кожної компанії ґрунтується на певній моделі ринкової поведінки. Контролінг дає можливість керівництву не лише визначити оптимальну модель, а й обмежити її потенційний негативний вплив.

В умовах цифрової економіки інформаційна підтримка стратегічного контролінгу набула ключового значення. Оскільки цей підхід орієнтований на управління та підтримку бізнесу в довгостроковій перспективі, він потребує всебічної та актуальної інформації про внутрішні та зовнішні

чинники й процеси. У цьому контексті інформаційне забезпечення перетворюється на основоположний елемент контролінгу.

Ефективні організації часто визнаються такими саме завдяки успішному формуванню єдиного інформаційного простору, що істотно сприяє зростанню їхньої конкурентоспроможності. Такий простір підвищує результативність фінансового управління, оперативність ухвалення рішень, контроль видатків та керування ринковими ризиками. Ключові вимоги до інтегрованої автоматизованої інформаційної системи включають:

1) Відкритість, що передбачає мобільність, можливість інтеграції з технічними платформами та адаптацію функціональних можливостей.

2) Дотримання ключових принципів ведення бізнесу, таких як автоматизований документообіг та бухгалтерський облік.

3) Забезпечення єдиного інформаційного простору в режимі реального часу та внутрішньосистемної взаємодії.

4) Здатність адаптуватися до конкретних програмних рішень і специфікацій, включаючи інтерфейс користувача.

5) Забезпечення інструментів управління бізнесом, таких як прогнозування, стратегічне планування та управління ресурсами.

6) Надійність та безпеку, що включають резервне копіювання та багаторівневий захист інформації.

Імплементація стратегічного контролінгу в компанії може бути реалізована шляхом створення автономної служби контролінгу або розподілу її функцій між наявними підрозділами, такими як плановий, економічний та бухгалтерський відділи. Рішення про формування окремої служби часто залежить від масштабів підприємства. У великих організаціях це може бути виправданим, оскільки додаткові витрати на такий підрозділ можуть бути менш відчутними та окупитися з часом. Середні та малі компанії зазвичай не утворюють окремої служби, оскільки керівники відділів можуть самостійно виконувати функції контролера, або ці обов'язки покладають на фахівця відділу фінансового обліку, який перебуває у підпорядкуванні комерційного директора.

Основні варіанти організації автономної служби контролінгу включають:

1) *Децентралізований підхід:* контролери, розміщені в окремих сферах (наприклад, у конкретних відділах), що дисциплінарно підпорядковані керівникам цих підрозділів, а функціонально – контролеру вищого рівня. Перевага: чітко окреслена сфера відповідальності контролера.

Недолік: ризик впливу безпосереднього керівника на контролера, що може призвести до упередженості інформації.

2) *Централізований підхід*: адміністратор, що дисциплінарно та функціонально підпорядкований контролеру вищого рівня, а також перебуває у підпорядкуванні керівника відповідного структурного підрозділу. Переваги: підвищена автономність служби контролінгу, зменшення впливу керівників підрозділів на контролерів, покращений обмін даними та посилення координації між підрозділами. Недолік: потенційні конфлікти між начальником відділу та контролером, результативність роботи якого оцінює контролер вищого рівня.

3) *Змішаний підхід:* формування окремих аналітичних підрозділів у межах функціональних напрямів (децентралізована модель контролінгу). Ці структури функціонально підпорядковані центральному контролеру або фінансовому директору.

Цифровізація не обмежується заміною аналогових ресурсів цифровими аналогами, вона передбачає трансформацію бізнес-моделі на основі використання цифрових технологій. У сучасних економічних умовах компанії повинні адаптуватися та реорганізовувати свої бізнес-моделі, особливо в контексті невизначеності зовнішнього середовища. Стратегічний контролінг як система організаційного, методологічного та інформаційно-аналітичного управління може найбільш ефективно забезпечити системні зміни та зворотний зв'язок у процесі керування. Він здатний визначати напрямок та динаміку розвитку, враховувати особливості зовнішнього та внутрішнього середовища та економічно обґрунтовувати трансформації у всіх функціональних підсистемах компанії.

Цифровізація впливає на ринок праці, спричиняючи зникнення окремих професій, модифікацію інших та появу нових. Щодо контролерів, цифрова трансформація може спростити їхню роботу, особливо в частині взаємодії з даними, але одночасно може пред'являти до них підвищені вимоги та очікування більшої результативності. Отже, контролер майбутнього повинен володіти знаннями суміжних галузей, гнучкістю та високим рівнем адаптивності, щоб ефективно реагувати на зміни та розуміти тенденції розвитку бізнесу.

Оскільки контролінг забезпечує інформаційну підтримку бізнесу, існує ймовірність того, що цифрова трансформація суттєво трансформує роль та функції контролера. У такому контексті важливо усвідомлювати, що цифрова трансформація вимагає від контролера високої гнучкості,

активного засвоєння нових технологій та постійної готовності до змін. Розуміння сутності контролінгу та його значення для компанії є важливим з точки зору формування та розвитку відповідної корпоративної культури, яка сприяє ефективнішим трансформаційним процесам під час цифрового перетворення.

Висновки до розділу 5

1) Запропоновано систему економіко-фінансових індикаторів діяльності підприємств та орієнтирів у функціонуванні контролінгу, орієнтованого на стратегічні аспекти зростання їхньої вартості; розроблено підходи до формування механізмів інтеграції системи управління вартістю в організаційну структуру компанії; визначено методологічні основи стратегічного контролінгу в умовах цифровізації системи антикризового управління розвитком підприємства.

2) З огляду на результати проведеного дослідження та узагальнення поглядів науковців на методи та алгоритм прийняття та впровадження управлінських рішень, запропоновано механізм (алгоритм) ухвалення управлінських рішень із застосуванням контролінгового забезпечення. Підкреслено, що специфіка стратегічного контролінгу в умовах цифровізації теоретично повинна охоплювати ключові сфери стратегічного аналізу.

3) На основі аналізу численних прикладів стратегій у різних галузях виокремлено універсальні чинники успіху: 1) визначення довгострокових, чітких та узгоджених цілей; 2) ґрунтовне розуміння конкурентного середовища; 3) об'єктивна оцінка ресурсів; 4) результативна імплементація. Саме ці ключові елементи, що визначають успішність розроблення стратегій, становлять аналітичну основу стратегічного планування. У даному контексті стратегічний контролінг можна визначити як процес, що охоплює супровід ключових етапів формування та реалізації стратегії. По суті, це процес, що акомпанує системі стратегічного управління компанією.

4) Доведено, що контролінг стратегічного управління є спеціалізованою системою керування компанією, побудованою на застосуванні методів та інструментів для виявлення ризиків, прогнозування, контролю виконання та нагляду. Ця основа охоплює визначення того, яким чином компанія планує застосовувати свої ресурси відповідно до умов зовнішнього середовища та організаційної структури для результативного втілення обраної стратегії.

5) Узагальнено функції стратегічного контролінгу в умовах цифрової економіки, що зводяться до таких: 1) підтримка процесів прогнозування та планування; 2) ведення управлінського та контролінгового обліку для досягнення управлінських цілей; 3) спостереження за виконанням планів, виявлення та аналіз відхилень; 4) оцінка поточних процесів та подання звітності керівництву компанії; 5) розробка рекомендацій щодо можливих рішень та аналіз наслідків їх реалізації.

6) Результати проведеного дослідження дозволили виокремити чинники, що впливають на імплементацію стратегічного контролінгу в організації. Ухвалення рішень щодо впровадження стратегічного контролінгу в компанії істотно залежить від низки факторів, кожен з яких вимагає наявності специфічного досвіду у різних сферах управління. Загальний рівень цифровізації управління є визначальним чинником.

7) Функції стратегічного контролінгу, що вирішують завдання в різних сферах управління, поділяються на кілька сегментів. У сфері інформаційно-аналітичного забезпечення це включає: 1) розроблення та організацію збору, обробки та надання управлінському персоналу аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, зокрема розробку "архітектури" IT-системи; 2) стандартизацію медіа та інформаційних каналів; 3) систематизацію ключових даних; 4) розробку інструментів планування, контролю та прийняття рішень; 5) консультування щодо вибору коригувальних заходів; 6) забезпечення економічної доцільності інформаційно-аналітичної системи.

ВИСНОВКИ

Основні результати дослідження формулюються таким чином:

1. Обґрунтовано сучасну концепцію контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління компанією, що акцентує на створенні реальної вартості та забезпеченні стійкості в складних економічних умовах. Ця концепція ґрунтується на інтеграції контролінгу та вартісного управління, дозволяючи не лише виявляти та ліквідувати кризові ситуації, а й активно працювати над збільшенням вартості підприємства в довгостроковій перспективі, що сприяє ефективній адаптації компаній до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та забезпечує їхню стабільність і конкурентоспроможність.

2. Виявлено основні причини відсутності контролінгу на українських виробничих підприємствах: 1) нечіткість у ролях та компетенціях керівни-

ків компаній, 2) складність отримання достовірних даних для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень, 3) відсутність усталеної термінології, 4) корпоративні бар'єри, 5) міжнародна валютна нестабільність, 6) нестабільність національної валюти. Однак не лише основні причини перешкоджають успішній імплементації контролінгу, а й низка недоліків самого процесу впровадження. Серед цих недоліків можна виділити практичне обмеження функцій контролінгу лише моніторингом результатів без проведення аналізу та розроблення стратегій, що призводить до сприйняття контролінгу виключно як оперативного процесу, а не як інструменту стратегічного управління. Крім того, ігнорування нефінансових показників також ускладнює впровадження контролінгу. Сучасні концепції контролінгу визнають важливість не лише фінансових, а й нефінансових індикаторів для оцінки успішності компанії та формування стратегій. Проте ігнорування цього аспекту може призвести до неповного розуміння ситуації в компанії та недооцінки потенційних ризиків та можливостей. Також труднощі в налагодженні обміну інформацією та комунікації в компанії можуть перешкоджати ефективному функціонуванню контролінгу. Без належної системи обміну даними між підрозділами та рівнями управління контролінг може виявитися неефективним, оскільки він ґрунтується на аналізі широкого спектру інформації з різних джерел. Нехтування специфікою галузі також може впливати на успішність впровадження контролінгу. Кожна галузь має свої унікальні особливості, які слід враховувати при впровадженні систем управління, зокрема контролінгу.

3. Системний підхід до розроблення методологічних основ використання стратегічного контролінгу в умовах цифровізації управління розвитком підприємства має відмінності від наявних. Він відповідає основним принципам успішного формування стратегії. Цей підхід передбачає створення системи показників, яка є фундаментом стратегічного контролінгу та комплексної цифровізації. Така система забезпечує ефективну роботу механізму управління розвитком компанії та взаємодію з усією системою управління, надсилаючи сигнали щодо потреби втручання. Вона враховує важливість цифрової трансформації для досягнення стратегічних цілей та забезпечує адаптивність управлінських рішень до змін у бізнес-середовищі.

4. Удосконалено понятійний апарат контролінгу, в якому визначено терміни "контролінг" та "антикризове управління". Це нове визначення відповідає інноваційній сутності контролінгу та охоплює всі аспекти ме-

ханізму управління за схемою "форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт". Такий підхід дозволяє оптимізувати управлінські рішення з високим ступенем достовірності відповідно до прогнозованих змін. Контролінг сприяє передбаченню майбутніх сценаріїв та результативному керуванню ризиками. Антикризове управління, у свою чергу, використовує контролінг для запобігання та подолання кризових ситуацій, забезпечуючи стабільність та успішний розвиток компанії. Цей підхід враховує не лише поточні показники, а й прогнозує майбутні зміни, що є ключовим аспектом для успішного управління в сучасному бізнес-середовищі.

5. Сформована методологія використання вартісно-орієнтованого контролінгу, спрямована на підтримку прийняття відповідних рішень. Цей підхід передбачає застосування комплексу інструментів, бізнес-процесів, цілей та оцінних показників, що формують систему підтримки вартісно-орієнтованого управління. Він відрізняється від наявних методів своєю цілісністю та орієнтацією на створення системи, яка забезпечує не лише контроль, а й активну підтримку стратегічних рішень, спрямованих на досягнення вартісних орієнтирів компанії. Такий підхід сприяє глибокому розумінню вартісних аспектів діяльності підприємства та їх трансформації у конкретні дії та стратегії.

6. Аргументовані теоретичні позиції щодо механізмів імплементації управління розвитком підприємств харчової промисловості згідно з сучасною концепцією контролінгу ґрунтуються на принципах циклічності. Ці механізми відображають динаміку змін у реальному середовищі функціонування компаній. Вони відрізняються від наявних підходів своєю здатністю адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, реагуючи на нові виклики та можливості. Ці механізми дозволяють підприємствам ефективно керувати своїм розвитком, виявляючи потенційні ризики та забезпечуючи безперервне вдосконалення. Їхня циклічна природа дає змогу постійно оцінювати та коригувати стратегії та дії компанії відповідно до трансформації середовища. Такий підхід сприяє підтримці конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах постійної ринкової динаміки.

7. Удосконалені методичні підходи щодо організаційно-інформаційного забезпечення розвитку підприємств харчової промисловості на основі сучасної концепції контролінгу, які враховують підвищену ймовірнісну природу реалізації управлінських завдань. Ці підходи передбачають комплексну інноваційну трансформацію наявної системи управ-

ління, спрямовану на вирішення складних завдань. Вони забезпечують цілісний погляд на управління, враховуючи нестандартні ситуації та ризики. Це означає, що підприємства готові до впровадження інноваційних рішень та стратегій, які враховують непередбачувані обставини. Нові методичні положення спрямовані на оптимізацію управлінських процесів та підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості. Вони дозволяють адаптуватися до змін на ринку та забезпечують більш гнучке й реактивне управління, що сприяє досягненню поставлених цілей навіть в умовах невизначеності.

8. Використання модульного принципу управління компанією спрямоване на узгодження інтересів власників та менеджменту. Цей підхід встановлює зв'язок між вартістю підприємства та його корпоративними та бізнес-стратегіями. Модульний принцип визначає обліково-фінансову політику організації, орієнтовану на оптимізацію ресурсів та максимізацію управлінської ефективності. Це означає, що кожен модуль управління може бути адаптований до специфічних потреб та стратегічних орієнтирів компанії. Застосування модульного підходу дозволяє більш гнучко реагувати на трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Крім того, цей метод допомагає підприємствам враховувати різноманітні аспекти їхньої діяльності та виявляти можливості для вдосконалення. Модульний принцип управління створює основу для ефективного вирішення завдань корпоративного управління, сприяє оптимізації рішень та імплементації стратегій, спрямованих на сталий розвиток компанії в умовах мінливого бізнес-середовища.9. Обґрунтовано тезу, що для адаптації виробничих підприємств харчової промисловості до повоєнних умов господарювання необхідно переосмислити та змінити методи управління їх розвитком. Одним із ключових напрямів є визначення чітких стратегічних цілей, заснованих на ретельному аналізі ринку та внутрішнього потенціалу компанії. Важливо також запровадити систему контролінгу, що дозволить постійно моніторити та оцінювати ефективність стратегій, забезпечуючи оперативну реакцію на зміни в середовищі. Аналіз ризиків та можливостей сприятиме виявленню потенційних загроз та переваг, що допоможе у виборі оптимальних шляхів розвитку. Формування гнучкої організаційної структури та стимулювання інноваційної культури стануть основою для оперативної адаптації та пошуку новаторських рішень.

10. Запропоновано розглядати антикризове управління як безперервний процес спостереження за потенційними кризовими ситуаціями та ухвалення відповідних управлінських рішень в умовах зростаючого ризику та невизначеності. Важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, а також залучати інтелектуальний капітал для розробки управлінських стратегій та оцінки їх результативності. Такий підхід дозволяє компаніям пристосовуватися до мінливого середовища та оперативно реагувати на виклики, забезпечуючи стабільність та стійкість у діяльності. Особлива увага приділяється розробленню стратегій запобігання кризам та підготовці планів дій на випадок їх виникнення, що сприяє зниженню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

11. Обґрунтовано застосування вартісно-орієнтованого підходу та відповідних індикаторів в антикризовому управлінні. Цей метод дозволяє не лише виявляти кризові явища, а й активізувати всі структурні підрозділи компанії для ухвалення оптимальних фінансових та інвестиційних рішень. Використання вартісно-орієнтованого підходу спрямоване на збільшення ринкової вартості та забезпечення сталого розвитку підприємства. Це впливає не тільки на фінансові результати, а й на благополуччя працівників та власників. Інтеграція вартісно-орієнтованого підходу дає змогу підприємству ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та успішно подолати кризові ситуації, забезпечуючи стійкий та успішний розвиток.

12. Запропоновано новий методичний підхід для попередньої оцінки фінансового стану виробничих підприємств харчової галузі, що враховує національну специфіку та міжнародний контекст їхньої діяльності. Цей метод не лише аналізує показники роботи суб’єктів господарювання в Україні, а й враховує результати аналогічних компаній за кордоном. Він порівнює динаміку підприємства з попереднім роком з точки зору вартісно-орієнтованого антикризового управління, що дає змогу виявити його ефективність і вжити своєчасних профілактичних заходів незалежно від стадії життєвого циклу підприємства або його продукції. Методичний підхід дозволяє оперативно реагувати на можливі ризики та запобігати потенційним проблемам у фінансовій сфері.

13. У концепції вартісно-орієнтованого антикризового управління для підприємств кондитерської галузі важливо враховувати фінансові та нефінансові аспекти формування вартості. Застосування системи збалансованих показників дозволяє уникнути одностороннього акценту виклю-

чно на фінансових індикаторах. Обґрунтовано включення таких показників, як "якість продукції" та "постачальники", з огляду на специфіку даної галузі. Запропоновано новий методичний підхід для попередньої оцінки фінансового стану компанії з урахуванням національних особливостей та міжнародного досвіду. Інформаційне забезпечення цієї моделі слугує основою для розроблення системи самоменеджменту підприємства, що дозволить ефективно адаптуватися до змін, виявляти потенційні ризики та забезпечувати сталий розвиток незалежно від етапу життєвого циклу організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко Д.С. Впровадження контролінгу на підприємстві в умовах нової парадигми менеджменту. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку* Випуск 3 (05) 2018. С. 60-64. https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/443689.pdf

2. Пушкар М.С. Контролінг: монографія.- Тернопіль: НИКА,1997. - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004.С 370 с.

3. Колодізєв О. М. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодізєв, І. М. Чмутова, К. М. Азізова та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 348 с.

4. Давидович І.Є. Контролінг: навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2008. С 552.

5. Півнюк, О. П. Формування інструментарію контролінгу підприємства . *Вісник Житомирського технологічного університету*. Житомир, 2010. № 3 (53). Ч. 3. С. 78–80.

6. І. Більський, Р. Дудяк. Використання елементів контролінгу в стратегії ро-звитку аграрного виробництва. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2016. № 23(1). С. 52-56.

7. Кубрак М. О. Особливості формування системи контролінгу на про-мисловому підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. Серія:Актуальні проблеми розвитку українського суспільства.2017.№29.С.117-121.

8. Сисоєв А. В. Оцінка ефективності контролінгу операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_66. (дата звернення: 10.12.2022)

9. Другова О.С. Генезис поняття «контролінг». *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса. Видавничий дім «Гельветика». 2016. № 9. С. 69-72.

10. Другова О.С. Стратегії підвищення конкурентоспроможності через цифрові технології, інновації та сталий розвиток. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. No 3 (44). С.39-45.

URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-44-2024.

11. Коваленко О.В. Механізми та інструменти ефективного антикризового управління підприємствами. *Вісник Національного технічного*

університету «Харківський політехнічний інститут». Харків. НТУ «ХПІ». 2011. №7. С. 136-146.

12. Вербжицький, О. А. Оцінка готовності та доцільності впровадження контролінгу на підприємстві. URL: www/ nbuv/ gov/ ua | porta|soc_gum | pprbsu | text| 2009 (дата звернення: 15.07.2021)

13. Мехович С.А.. Міщенко В.А., Другова О.С. Впровадження обліку й
економічного аналізу на базі застосування вартісних показників управління підприємством Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції: матеріали IX Міжнародної науково- практичної конференції. Одеса: ОНЕУ, 2021. С 174-177.

14. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004.С 370 с.

15. Serfling K. Controlling/ K. Serfling. 2 Aufl. Stuttgart; Berlin; Koln: Kohlhammer, 992. P. 54 – 57.

16. Г. А. Семенов, О. В. Козуб Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: монографія. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя. КПУ, 2011. С. 196-207.

17. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2001. № 12. С. 56 – 63.

18. Strieder, H. (2019). Praxis des Controllings: Grundlagen - Instrumente - Anwendungen. Vahlen.

19. В.В. Прохорова, В.І. Чобіток. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія. Харків: НТМТ, 2012. С.248.

20. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The balanced scorecard: measures that drive performance." Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

21. Дяченко Н. М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2010_18_ 2 /stat_18_2/16.pdf. (дата звернення: 18.07.2019)

22. А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. Фінансовий словник. 4-те вид., випр. та доп. Київ . Знання. ЛБІ НБУ,2002. 567 с.

23. Бердар М. М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 39—43.

24. Modern concept of controlling in anti-crisis management of the

enterprise. Trends in scientific thought in economics and management: collective monograph / Mishchenko V.¹, Drugova O.¹, Kochetova T.¹, International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. 502 p. Available at :DOI- 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.III.

25. Плаксієнко В. Я., Назаренко І. М., Орєхова А. І. Наукове обгрунтування інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 375—380.

26. Г. О. Партин, Я. В. Маєвська. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві . *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19 (6). С. 199–202.

27. Сова О.Ю. Контролінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Облік і фінанси.* 2019. № 4. С. 119—123.

28. Н. С. Забалуєва, Л. Б. Прокопович. Шляхи оптимізації управління фінансовими результатами: впровадження контролінгу. *Вісник НУК*. 2010. № 3. С. 18–22.

29. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_647/61.pdf. (дата звернення: 24.03.2018)

30. Олійник І. В. Використання контролінгу при формуванні цінової стратегії підприємства сільгоспвиробничі підприємства . *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету* . 2005. Випуск 7. Частина II. С. 388–395.

31. Olena Druhova The role of controlling in managing transformations on the path to sustainable development. International Scientific Conference Formation of a new economic area: methodology, theory, practices : Conference Proceedings (September 20–21, 2024. Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia : Baltija Publishing,139 -142

https://www.researchgate.net/publication/385663713_The_role_of_controlling_in_managing_transformations_on_the_path_to_sustainable_development

32. Сітак І.Л. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу на підприємствах України/ І.Л. Сітак // Abstracts of XII international scientific and practical conference «Impact of modernity on science and practice» (Edmonton, Canada 2020.) pp. 600-603. Режим доступу: https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2020/04/XII-Conference-13-14-Edmonton-Canada.pdf.

33. Мізерна Г. П. Фінансовий контролінг як прогресивна форма вну-

трішнього контролю на підприємстві санаторно-курортного типу . *Вісник Хмельницького національного університету.* Хмельницький. 2005. Вип. 6. Т. 3. С. 207–211.

34. Druhova Olena, Huseynli Shamil Rufat ogly. The role and modern trends in the development of controlling in enterprise management: theoretical aspects and practical application in Ukraine and Azerbaijan. Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. – 188 с. http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/327/9662/21773-1?inline=1 http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/327.

35. Виговська Н. Г. Сфера дії контролінгу і фінансового контролю / Н. Г. Виговська .*Вісник ЖІТІ*. Житомир, 2001. № 15. С. 149–154.

36. Б. Штрайт, О. Петрик. Контролінг і управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит.* 1995. № 5. С. 32–35.

37. С. Б. Ільїна, Т. С. Журба. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості .Київ .Видавничий дім “Професіонал”, 2008. 592 с.

38. Шепітко Г. Ф. Контролінг. Посібник для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчанн. Київ. Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 136 с.

39. Кріченець К. Теоретичні основи контролінгу грошових потоків підприємства. *Наука молода.* 2017. № 8. С. 172-175

40. А. Волченко, Ю.Л. Татаринцева, О.С. Другова. Антикризове управління на підприємстві. XV Міжнародна науково-практична конференція магістрантів та аспірантів «Теоретичні та практичні дослідження молодих науковців»: матеріали конференції .Харків . НТУ «ХПІ», 2021. 474 с.

41. Малярець Л. М., Проскуріна Н. В. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності підприємтсва: аналітичний підхід: монографія . Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 226 с.

42. Банкрутство під час війни: практика Верховного Суду. URL: https://ips.ligazakon.net/document/VSS01063 (дата звернення: 14.08.2023)

43. Журавльова І. В. Фінансовий менеджмент і контролінг у сфері бізнесу [Елек-тронний ресурс] : навчальний посібник / І. В. Журавльова, Н. В. Саб-ліна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 174 с.

44. О. І. Корольова, Т. Г. Турпак, В. В. Гошовська .Контролінг як інструмент управління виробництвом . *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 131-138.

45. Л. І. Бєлоусова, Н. О. Марченко. Вплив стратегічного управління та обраної стратегії на конкурентоспроможність виробничого підприємства . *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 3. С. 7-11.

46. О. М. Колодізєв, М. В. Максімова. Удосконалення діагностичного інструментарію фінансового контролінгу банківської діяльності . *ScienceRise*. 2016. № 6(1). С. 25-33.

47. Mishchenko V.A. Features of information support of enterprise economic sustainability management / Sitak I.L.,Domnina I.I. // The European Journal of Economics and Management Sciences. Premier Publishing s.r.o. Vienna. № 3, 2020. p. 42-45.

48. Mishchenko V. Preventive evaluation of the effectiveness of financial management in the enterprise/ Domnina I., Sitak I. //The European Journal of Economics and Management Sciences, Premier Publishing s.r.o. – Vienna, 2020.-№4. - P. 85-90. DOI: https://doi.org/10.29013/EJEMS-20-4-85-90

49. Міщенко В.А., Горобець І.І., Оцінювання фінансового стану на кондитерських підприємствах з використанням вартісно-орієнтованого показника економічної добавленої вартості. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2020. – №6. – С. 17-22.

50. Why isn't the Controller Having More Impact?", Schuemann, Jon. Strategic Finance, Aril, 1999, pg. 32.

51. Zund A. Zum Begriff des Controlling — ein umweltbezogener Erklärungsversuch, in: Goetzke, Sieben (Hrsg., 1979), Controlling -Integration von Planung und Kontrolle, Köln, 1979, S. 15-26.

52. Kosmider A. Controlling im Mittelstand, Aufl., Stuttgart 1994.

53. Міщенко В.А. Актуалізація понять контролінгу та менеджменту / Домніна І.І. //Регулювання, значення та ефективність міжнародного науково- економічного співробітництва: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 19 січня 2019 р).-К.: «Київський економічний науковий центр».2019.-с.46-50.

54. Фірсова С.М., Доцільність застосування концепції контролінгу в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Східноукраїнський на-*

ціо-нальний університет імені Володимира Даля. Луганськ. URL: http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=33789 (дата звернення: 10.12.2022)

55. Schneider, D. (1991): *Versagen des Controlling durch eine uberholte Kostenrechnung* / D.Schneider. Zugleich ein Beitrag zurinnerbetrieblichen Verrechnung von Dienstleistungen, Wochenschrift fur Betriebswirtschaft, Steuerrecht, Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht 44: 765-772 [Failure of «Controlling» Through Obsolete Cost Accounting]

56. Reichmann, T.(1995): *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten* T. Reichmann, Munchen: Vahlen .«Controlling» Based on Standards and Management Reports.

57. Preissler, P. *Controlling; ' auoh fuer Klein.* P.Preisslerunci Mittelbetriebe. 7.Aufi. EsohbonvTs., 1990.

58. Wöhe, Günter: *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre* / von Günter Wöhe und Ulrich Döring. München Vahlen, 2000.

59. Horvath, P. (1996): *Controlling* P. Horvath, 6.Aufl.,Munchen: Vahlen [«Controlling»].

60. Küpper, H.-U., Weber, J., Zünd, A. (1990) *«Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling Thesen zur Konsensbildung»*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) H.-U. Küpper, J.Weber, A.Zünd. Vol. 60 No.3, pp.281-293.

61. Weber J. *Einfurungin das Controlling* J. Weber W. Sammlung Poeschel Nr 133. C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1990.

62. Брітченко І.Г., Князевич А.О.Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с

63. Садченко О.В. Нічітайлова Н.С. Контролінг. Навчально-методичний посібник . Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. 2013. 172 с

64. Міщенко В.А., Другова О.С. Нова сучасна концепція контролінгу. Реалії та перспективи інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ. ГО «Київський економічний науковий центр», 2021. с.27-32.

65. Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський. Дослідження методів оцінки ефективності системи контролінгу.*Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 5. Частина 2. С. 63-65.

66. Міщенко В. А., Шапран Є. М., Другова О. С., Дараган А. В. Особливості сучасної концепції поведінкового контролінгу . Modern research

in world science. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. SPC —Sci-conf.com.ual. Lviv, Ukraine. 2022. Pp. 829-836. URL: https://sci-conf.com.ua/v-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-7-9-08-2022-lviv-ukrayina-arhiv/.(дата звернення: 18.09.2022)

67. Куцик, П. О. Передумови та проблеми впровадження уніфікованої корпоративної системи обліку та звітності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" (Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку).* 2012. № 722. С. 146-150.

68. Preissler, P. *Controlling; ' auoh fuer Klein – unci Mittelbetriebe.* Preissler. 7.Aufi. EsohbonvTs., 1990.

69. О. О. Терещенко, Я. І. Невмержицький, А. П. Куліш. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. КНЕУ, 2006. 312 с.

70. Deyhle A., Blazek A., Eiselmayer K. Controlling and the Controller. *Verlagfur Cont- rolling Wissen*. 1st ed. 2011, March 10. 239 p.

71. Костенко, О. М. Контролінг як інтегрована інформаційно–аналітична система управління. *Економіка АПК.* 2013. № 7. С. 87-92.

72. *Mensch G*. Finanzcontrolling. Wien, 2001. 405 с.

73. Колос І.В. Вартісно-орієнтоване управління підприємством (на прикладі підприємств легкої промисловості): автореф. дис. ... канд. екон. наук; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К., 2007. 21 с.

74. Мартін Дж. VBM – управління, що базується на вартості: Корпоративна відповідь революції акціонерів. Дж. Мартін; пер. з англ.; за ред. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарапової. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс,2006. 272 с.

75. Druhova O., Mechanisms for integrating inclusivity into corporate social responsibility strategies. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 06-07 лютого 2025 року) / [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класу; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. – 530. с. 256 – 258.

76. Котуха І.А. Проблеми вибору ключових показників вартісно-орієнтованого управління. *Вісник Національного технічного універси-*

тету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 50. С. 82-86.

77. Т.В. Гільорме, О.В. Пошивалова, Т.І. Ковальчук. Бухгалтерський облік в управлінні вартістю підприємства. *Вісник Херсонського національного університету*. 2016. Вип. 18. Ч. 1. С. 184-186.

78. Сотніков А.В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць* . Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 252-257.

79. Value Based Management (VBM) Institute URL:http://www.vbminstitute.com (дата звернення: 10.12.2022).

80. Гонтар Д.Д. Сутність вартісно-орієнтованого управління банком. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013. № 1. С. 205-213.

81. В.А. Міщенко, О.С. Другова, І.І. Домніна. Класифікація інструментарію стратегічного контролінгового управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»* (економічні науки). №3 (2020), с. 44-49

82. Шатило Л.В. «Value-Based Management» в українських реаліях: чи варто вітчизняним компаніям добре вартувати? URL: http://www.bankchart.com.ua (дата звернення: 11.08.2023)

83. Захаркін О.О. Вартісно-орієнтоване управління на основі стейкхолдерського підходу в контексті інноваційного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2014. № 10. С. 149-157.

84. Захаркін О.О. Фактори формування вартості в контексті вартісно-орієнтованого підходу управління підприємством . *Бізнес-Інформ*. 2014. № 7. С. 208-214.

85. М.В. Костель, Ю.Г. Шишова. Вартісно-орієнтоване управління підприємствами в умовах екологоорієнтованого розвитку на основі методу вартісних розривів.*Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 292-298.

86. Голов С.Ф. Облік і звітність на основі концепцій доданої вартості .*Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 8-9. С. 2-13.

87. Зайцева А.В. Управління доданою вартістю на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук . Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. К., 2010. 20 с.

88. Кукоба В.П., Тимошенко О.А. Основні методи форсайт-візіонерства для розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2024.

№ 62. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-177 DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-177

89. Дунда С.П., Ковтун О.С. Технологія форсайт як інструмент стратегічного менеджменту. Молодий вчений. 2017. № 12 (52). С. 612–616.

90. Андрійчук Р.В. Економічна додана вартість в оцінці ефективності діяльності підприємства . *Економіка АПК*. 2007. № 3. С. 65-72.

91. Свідерська І.М. Економічна додана вартість: теоретичні аспекти обрахунку та використання показника . *Економіка та держава*.2013.№11. С. 52-54.

92. Міщенко В., Домніна І., Коробков Д. Методичний підхід до прогнозування банкрутства підприємства з урахуванням зовнішніх факторів. Science, trends and perspectives. Abstracts of XVII international scientific and practical conference. Tokyo, Japan 2020. P. 56-61.

93. Міщенко В.А., Фощій П.Н., Горобець І. І. Проблеми стабільності фінансового стану підприємств кондитерської галузі. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Харків, 2020. (В) №12, (161). С. 3 – 11.

94. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. В. О. Василенко. К. ЦУЛ, 2003. 504 с.

95. Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005. 377 с.

96. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством . Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

97. Давиденко Н.М. Антикризове управління в бурякоцукровому підкомплексі АПК. *Проблеми трансформації соціально-економічної системи в Україні.* 2004. № 6. С. 141–148.

98. Дейніс Л.М. Сутність антикризового фінансового управління підприємством . Вісник соціально-економічних досліджень. № 41(2). URL: http:// www.nbuv.gov.ua/ (дата звернення: 24.11.2023)

99. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством . Вісник соціально-економічних досліджень № 38. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/ bitstream/123456789/853/1/ Фучеджи%20В.І.%20Особливості%20антикризового%20управління%20підприємством.pdf (дата звернення: 07.10.2020)

100. О.С. Силкін, П.О. Муж Аналіз сутності антикризового управління підприємством . *Наукові записки.* 2016. № 2 (53). С. 228–235.

101. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища .*Наукові записки*. 2016. №1. С. 235-239.

102. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник . К..Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

103. А. В. Череп, С. В. Северина. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства . *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277-282.

104. О.В. Ареф'єва, Ю. В. Прохорова. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: УАД, 2011. 252 с.

105. Чернявський А. Антикризове управління фірмою: навч. посіб. Київ: Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.

106. Штангрет А., Копилюк О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 335 с.

107. Рамазанов С., Бурбело О., Вітлінський В. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень: монографія. Луганськ. Вид-во «Ноулідж», 2012. 948 с.

108. Тельнова Г. Ризик-менеджмент кредитної діяльності з позиції комплаєнс-функції банку. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6. С. 158–162

109. Васильчук І. П. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності сталого розвитку корпорацій . *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 256—261.

110. O. Yastremska, H. Strokovych, O. Dzenis, O. Shestakova, T. Uman Investment and innovative development of industrial enterprises as the basis for the technological singularity. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17. —Is. 3. P. 477—491.

111. Коляда Ю. В. Адаптивна парадигма моделювання економічної динаміки : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 297 с.

112. Другова О.С. Стратегії підвищення конкурентоспроможності через цифрові технології, інновації та сталий розвиток. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. No 3 (44). С.39-45

URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-44-2024

113. I. Otenko, N. Parkhomenko. Strategies of Business Systems Development in Global Environment .*Scientific Annals of Economics and Business*. 2019. Vol. 66. № 2. P. 153—166.

114. R. Pollanen, A. Abdel-Maksoud, S. Elbanna, H. Mahama. Relationships between Strategic Performance Measures, Strategic Decision-making, and Organizational Performance: Empirical Evidence from Canadian Public Organizations. PublicManagement Review. 2016. Is. 19. P. 725—746.

115. Ю. Б. Іванов, С. К. Капусник. Економічні експертизи стратегічних рішень у системі стратегічного управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 409—414.

116. Левик І. Національний університет «Львівська політехніка», кафедра обліку та аналізу. *Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_66. (дата звернення: 10.12.2022)

117. Міщенко В.А. Управлінські принципи філософії контролінгу/ Мехович С.А.// ***Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит***. Харків, 2020. №11-12 (153-154). С. 12-18.

118. Травянко О. Система контролінгу в управління підприємством. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2004. №3. С. 307-312

119. Лагодієнко Н.В., Іванченков В.С., Горобець І.І. Розробка моделі стратегічного контролінгу для підприємств кондитерської галузі в умовах антикризового управління. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 271–279. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-271-279.

120. Міщенко В.А., Другова О.С., Домніна І.І. Формування стратегії розвитку підприємства з використанням інструментарію стратегічного контролінгу в сучасних господарських умовах. Науково - практичний журнал «Економічні студії». Львів, 2020. №1 (27). С.119 – 125.

121. Троян О.В. Оцінка ефективності контролінгу на промислових підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. № 14. с. 28-30.

122. О. Царенко. Сутність стратегічного контролінгу та його роль в управлінні підприємством. URL: http://sophus.at.ua/publ/ 2011_11_15_16_kampodilsk/section_6_2011_11_15_16/sutnist_strategichnogo_kontrolingu_ta_jogo_rol_v_upravlinni_pidpriemstvom/8-1-0-229(дата звернення: 10.05.2023)

123. Лозовицький Д. С., Петрашова, О. М. Особливості впровадження системи контролінгу на підприємстві. *Наукові записки УАД*. 2010. Вип. 2 (18), серп. С. 127–132.

124. В.В. Карцева. *Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект*. URL:http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/znpnudps/2010_1/pdf/10kvvctc.pdf (дата звернення: 10.05.2023)

125. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. 2-ге вид., доп. Львів: Новий світ.2000, 2003. 272 с.

126. Домніна І.І. Міщенко В.А. Випереджальне стратегічне контролінгове управління на підприємстві. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції» (Львів, 26 січня 2019 року)/ ГО «Львівська економічна фундація».-Львів: ЛЕФ,2019. С. 68-70.

127. Міщенко В., Другова О., Домніна І. Система збалансованих показників і стратегічний облік в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні підприємством. The XV International Science Conference «The world science of modernity. Problems and prospects of development», March 25 – 26, 2021, Paris, France. p.74-78.

128. Коробков Д.В., Сотніков А.В. Особливості використання вартісно-орієнтованого управління. URL: http: // www/kpi/kharkov.ua / archive / Наукова_періодика / vestnik / Актуальні проблеми управління/2011/11_15_2011.html (дата звернення: 10.12.2022)

129. Крейдич І. М., Гагарін А. О. Проблеми вартісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* К. НТУУ «КПІ», 2016. №13. С. 96-100;

130. Терещенко О. О., Савчук Д. Г. Вартісно-орієнтований контролінг – інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами . *Фінанси України*. К. 2011. №12. С. 77-88;

131.Ткачук Н.М. Переваги та недоліки впровадження вартісно-орієнтованого управління .*Ефективна економіка.* К., 2013. №11. С. 57-61.

132. Домніна І.І. Аналіз моделей прогнозування ймовірності банкрутства та їх адаптованість для українських підприємств / І.І. Домніна, Я.В. Сілова // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). Харків : НТУ «ХПІ», 2019. № 24 (1349). С.7–12.

133. .Макаренко Т.Ю. Опції контролінгу у системі вартісно-орієнтованого управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2 (165). с. 104 – 109.

134. В.А. Міщенко, Є.М. Шапран, О.С. Другова. Можливості й завдання контролінгу поведінки у вартісно-орієнтованому менеджменті підприємства. The 14 th International scientific and practical conference “Science, innovations and education: problems and prospects”(August 25-27, 2022) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. 487 p. 435-445

135. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. вид. 2-е. К., 2005. – 504 с.

136. Hall, M. Accounting information and managerial work // Accounting, Organizations and Society,2010, 35 (3), 301-315.

137. Rausch, A. Reconstruction of decision-making behavior in shareholder and stakeholder theory: Implications for management accounting systems// Review of Managerial Science, 2011, Vol. 5. p. 137-169.

138. Asel, J.A., Posch, A., Speckbacher, G. Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management. *Review of Managerial Science*. 2011. № 5. p. 213–231.

139. Leitner, S. Information Quality and Manangement Accounting: A Simulation Analysis of Biases in Costing Systems, 2012, Berlin, Heidelberg: Springer, 187 p.

140. Wall, F., Grelling, D. Accounting information for managerial decision-making in shareholder management vs stakeholder management. *Review of Managerial Science*. 2011, Vol.5, p.91—135.

141. Терещенко О.О. Контролінг поведінки у концепції біхевіористичних фінансів. *Фінанси України*. 2011. №10. с.104-116.

142. О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. Фінансовий контролінг . К. КНЕУ, 2013. 407с.

143. Міщенко В.А., Шапран Є.М., Другова О.С., Корзун В.С., Джабарова Г. Філософський трикутник контексту контролінгу в менеджменті підприємства. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.»* № 1,2;(164).Харків.2022.С.12-20.

144. Гречан А. П. Економічні та організаційні проблеми управління інноваційним розвитком промислових підприємств . *Економіка : реалії часу*. 2013. № 3(8). С. 219 – 223.

145. О. К. Райчева, К. М. В'язовська. Створення інформаційної системи інноваційної інфраструктури у межах регіону. *Механізм регулювання економіки*. 2011. №1. С. 86 – 92.

146. Вінничук О. Ю Деякі підходи до формування інформаційних ресурсів підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. II (42). Ч. I. С. 64 – 70.

147. Андрощук Г. Інноваційна діяльність в Україні : шляхи підвищення ефективності . *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2008. №99/100. С. 6 – 8.

148. А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко Інноваційна стратегія українських реформ . К.: Знання, 2002. 336 с.

149. В. М. Геєць, В. П. Семиноженко Інноваційні перспективи України : монографія . Харків . Константа, 2006. 272 с.

150. Чобіток В. І. Контролінгові механізми управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств . *Бізнес Інформ*. 2011. №12. С. 162 – 164.

151. Амосов О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством . *Економіка та управління*. 2012. №1. С. 82 – 86.

152. Другова О.С. Контролінг у реалізації соціально-економічних пріоритетів регіонів. Пріоритети соціально-економічного розвитку регіонів в умовах сьогодення : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22-23 листопада 2024 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. – 272 с.

153. Olena Druhova The role of controlling in managing transformations on the path to sustainable development. International Scientific Conference Formation of a new economic area: methodology, theory, practices : Conference Proceedings (September 20–21, 2024. Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia : Baltija Publishing,139 -142

https://www.researchgate.net/publication/385663713_The_role_of_controlling_in_managing_transformations_on_the_path_to_sustainable_development.

154. Міщенко В.А., Мехович С.А., Горобець І.І. Зарубіжна практика контролінгу та проблеми його впровадження на національних підприємствах. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Харків, 2020. (В) №11 ,(160). С.3-13.

155. Тарасюк М. В. Інформація в контролінгу торгівельних мереж. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2010. №1. С. 211 – 216.

156. Г. Ф. Азаренков, О. Г. Зима, О. В. Писарчук. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки.* 2010. №4. С. 74 – 78.

157. Михайличенко Н. М. Проблеми визначення кола функцій контролінгу інновацій . *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №1. С. 164 – 168.

158. Fayol, Henri. Administration industrielle et générale .Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.

159. Міщенко В. Другова О. Сучасний контент контролінгового управління . Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2021. Pp. 626-632. URL: https://sci-conf.com.ua/v-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modern-scientific-research-achievements-innovations-and-development-prospects-24-26-oktyabrya-2021-goda-berlin-germaniya-arhiv/.(дата звернення: 10.12.2022) е

160. Міщенко В.А. Домніна І.І. Концепція антикризового контролінгового вартісно-орієнтованого менеджменту на підприємстві. Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції. Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя. ГО "СІЕУ", 2020. С.175-179.

161. Сітак І. Л. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу на
підприємствах України / І. Л. Сітак // Abstracts of XII International scientific and practical conference «Impact of modernity on science and practice», (Edmonton, Canada, 13-14 april 2020). – Edmonton, 2020. – P. 600-603.

162. Міграція України в цифрах. URL: iom-ukraine_facts-ukr_2019.pdf (дата звернення: 20.05.2021).

163. Міщенко В.А., Горобець І. І. Вплив антикризового управління на гармонізацію економічних інтересів учасників створення, виготовлення та реалізації кондитерської продукції. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Харків, 2020. (В) №10,(159). С.16-26.

164. Сичевський М.П., Юзефович А.Е. Розвиток харчової промисловості: акценти державної політики. *Економіка АПК.* 2014. №7. С. 46–51.

165. Заїнчковський А. О., Сичевський М. П. Стан і перспективи розвитку підприємств харчової та переробної промисловості України*. Вісник соціально-економічних досліджень.* 2011. № 2. С. 22–26.

166. Мостенська Т. Л., Кундєєв Г. О. Харчування як складова продовольчої безпеки. *Наукові праці Національного університету харчових технологій.* 2016. Т. 22. № 3. С. 113–122.

167. Гуткевич С. О. До питання регулювання інвестиційного процесу. Міжнародна економічна діяльність країни в глобальній економіці : матеріали наук. семінару. Київ . НУХТ. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 4–6.

168. Петрович Й., Панас Я. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2013. № 1. С. 129–137

169. Денисенко М.П., Юринець З.В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 1. С. 67—75.

170. Державна служба статистики України. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 07.08.2022).

171. Сільське господарство України. URL : https://nabu.ua/ua/silske-gospodarstvo-2.html (дата звернення: 07.08.2022).

172. Сичевський М. П., Юзефович А. Е. Розвиток харчової промисловості: акценти державної політики. *Економіка АПК.* 2014. № 7 .С. 46–52.

173. Туніцька Ю.М. Особливості експорту продукції вітчизняної харчової промисловості до ЄС. *Економіка та суспільство.* 2017. № 11. С. 35–41.

174. Шамрай Д.О. Цю культуру всюди впроваджують. Finance.ua. 2013. URL : https://news.finance.ua/ua/news/-/310830/tsyu-kulturu/ -vsyudy-vprovadzhuj (дата звернення: 20.08.2018).

175. Merten-Lentz K. Legislative reform in Ukraine and its implications for EU food industry. 2017. URL: https://www.khlaw.com/Legislative-reform-in-Ukraine-and-itsimplications-for-EU-food-industry (дата звернення: 10.08.2022).

176. Paskhaver B. Y. Food self-providing of the population of Ukraine. Ekonomika APK. 2018. № 1. P. 5. 19. The end of the sugar production quotas in the EU. European Commission. 2017. URL : http://europa.eu/rapid/ press-release_MEMO-17-3488_en.htm (дата звернення: 18.07.2023).

177. The Office of the U.S. Trade Representative. Generalized System of Preferences. 2017. URL : https://ustr.gov/ issue-areas/trade-development/preferenceprograms/ generalized/ -system-preference-gsp (дата звернення: 18.07.2023).

178. Харчова промисловість. URL :file:///C:/Users/Admin7/Downloads/Food_and_Beverages_Sector_UKR_fin__1809%20(1).pdf (дата звернення: 18.07.2023).

179. Динаміка річного фактичного споживання на 1 особу. URL: за 2021 рік_1.pdf (me.gov.ua) (дата звернення: 20.05.2022).

180. Рейтинг країн за Глобальним Індексом продовольчої безпеки (Global Food Security Index) та місце Укра- їни серед них у 2019 році. АГРОСВІТ. 2020. № 22. URL: Агросвіт 22 2020 (agrosvit.info) (дата звернення: 20.05.2021).

181. Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством : монографія. Запоріжжя: ЗДІА, 2006. 194 с.

182. Букреєва, Д. С. Комплексна система показників ефективності контролінгу – інструмент контролю ефективності впровадження контролінгу на промисловому підприємстві . *Розвиток бухгалтерського обліку, аналізу і контролю в умовах інтеграційних процесів: матеріали міжнар. наук.-практ. конф*. 2014. К. КЕНЦ, 2014. С. 24-25

183. С. І. Головацька, О. П. Сашко. Обліково-аналітичний інструментарій контролінгу в управлінні витратами підприємства: монографія . Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2017. 360 с.

184. Атамас П.Й. Управлінський облік : навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

185. Масіна Л. О. Концептуальні підходи до формування системи забез-печення стратегічного контролінгу . *Ефективна економіка*. 2019. № 2.

186. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційних систем підприємства : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. 325 с.

187. В. А. Міщенко, Р. Г. Долінська, А. Л. Парцирна. Контролінг: навч. посіб. для самост. роботи студентів; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків. Павленко О. Г., 2015. 157 с.

188. М.П. Денисенко Провайдинг інновацій : підручник. Київ : Професіонал, 2008. 448 с.

189. Пушкар М.С. Контролінг : підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.

190. Воляник, Г. М., Н. С. Марушко Контролінг у системі управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.4. С.151-158.

191. Деменіна, О. М. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві: дис. … канд. екон. наук за спец. 08.06.01 / О. М. Деменіна; Київський національний університет технології та дизайну. К., 2005. – 190 с. ISSN 1993-0259. ISSN 2219-4649. Економічний аналіз. 2017 рік. Том 27. № 2. 155

192. С. Б. *Ілыіна*, Т. С. Журба. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості: навч. посіб. К.: Професіонал, 2008.

193. Mishchenko, V., Drugova, O., Domnina, I. Cost-Oriented Anti-Crisis Controlling in Enterprise Management. Scientific Approaches to the Study of the World Economy: collective monograph. Boston: Primedia eLaunch, 2020. №84. pp. 6-12.

194. І. В. Басанцов, О. М. Галайко Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України . *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка* . 2015. № 4. С. 35–41.

195. А. А. Пакуліна, З. Ю. Снісар, Г. С. Пакуліна Використання концепції контролінгу в управлінні кадровим потенціалом підприємства / // *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 47(2). С. 21-25.

196 Горохова О. І. Механізм управління кризовими ситуаціями промислового підприємства . *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2013 р. №3/1. Т. 18. С. 93 – 97.

197. Г. С. Одінцова, Н. М. Мельтюхова. Теорія і історія державного управління: Опорний конспект лекцій і методичні вказівки до проведення практичних занять. Харків : УАДУ (ХФ), 2001. 136 с.

198. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

199. Лагодієнко Н.В., Іванченков В.С., Горобець І.І. Розробка моделі стратегічного контролінгу для підприємств кондитерської галузі в умовах антикризового управління. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 271–279. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-271-279.

200. Другова О. С. Взаємозв’язок контролінгу та соціальної відповідальності у системі корпоративного управління. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки» Випуск 2(116), 2025. 169- 176 https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/archive

DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-24.

201. Гречан А. П. Економічні та організаційні проблеми управління інноваційним розвитком промислових підприємств . *Економіка : реалії часу*. 2013. – № 3(8). С. 219 .

202. О. К. Райчева, К. М. В'язовська Створення інформаційної системи інноваційної інфраструктури у межах регіону . *Механізм регулювання економіки.* 2011. №1. С. 86 – 92.

203. Вінничук О. Ю Деякі підходи до формування інформаційних ресурсів підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2011. Вип. II (42). Ч. І. С. 64 – 70.

204. Альошин С. Ю. Формування механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах . *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики*. Харків : НАУ «ХАІ», 2014. № 2 (26). С. 126 – 137.

205. *Білик М.* Необхідність реструктуризації державних підприємств на сучасному етапі . *Економіст.* 2005. № 2. С. 46—49.

206. Адаменко М. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України .*Економіка України.* 2012. № 32.

207. O. Druhova, V. Kuchynskyi, I. Dolyna, T. Vlasenko, Chub O., Hurenko D. Economic Efficiency of Innovative Development in Production Enterprises Based on the Use of Energy Resource-Saving Systems in the Context of Digitization. Communications on Applied Nonlinear Analysis.

DOI: https://doi.org/10.52783/cana.v32.2699 Vol. 32 No. 3s (2025)

208. А.М. Поддєрьогін. *Фінансовий менеджмент:* Підручник **.**К.: КНЕУ, 2005. 536 с.

209. С.Я. Салига. *Антикризове фінансове* управління підприємством: Навч. посібник . К.: ЦУЛ, 2005. 208 с.

210 Лігоненко Л.О. Аналіз процесів, пов'язаних з банкрутством підприємств в Україні: методичні аспекти та практичні висновки .*Економіка, фінанси та право.* 2000. № 5. С. 18—21.

211. Макаренко І.О. Сучасні механізми стабілізації діяльності підприємств харчової промисловості. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 2. С. 93—100.

212. Барабаш Ю. О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень .*Економічний вісник Донбасу*. №4 (14). 2008. С. 121 – 123.

213. Матвійчук Л. О. Особливості прийняття управлінських рішень у процесі оптимізації структури капіталу машинобудівних підприємств .

Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 2 (6). С. 41–45.

214. Гаврилюк Н.М. Логістичний контролінг в управлінні автотранспортними підприємствами. Автореферат дис. канд. ек. наук. 08.00.04 . Національний транспортний університет. Київ. 2017. С. 21

215. Міщенко В.А., Горобець І.І., Іванченков В.С. Контролінг якості продукції в антикризовому управлінні кондитерським підприємством. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 123 – 129.

216. Гусєва І. Б. Інструментальна база контролінгу. *Контролінг*. 2007. № 4 (24). С. 20–29.

217. Попова О.Ю., Сафьянц О.С. Зміст об'єктів контролінгу ефективності господарської діяльності підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 228–235. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2013_4_4.pdf (дата звернення: 10.12.2022)

218. Івахненков С. В., Мелих О. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. Київ : Знання, 2009. 319 с.

219. Моргун Г.В. Стратегічний контролінг експортно-імпортної діяльності підприємства. Автореферат дис. канд. ек. наук. Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків. 2016. С. 21.

220. Альошин С. Ю. Прийняття управлінських рішень з питань інноваційного розвитку промислових підприємств на засадах контролінгового забезпечення .*Вісник соціально- економічних досліджень.* Одеса . ОНЕУ, 2014. № 3 (54). С. 186 – 191.

221. Are You Ready for Digital Transformation? Measuring Your Digital Business Aptitude. URL: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ pdf/2016/04/ measuring-digital-businessaptitude.pdf. (дата звернення: 23.07.2020)

222. Digital Transformation: Seven Steps to Success. How Businesses Can Stay Relevant and Competitive in Today's New Digital Era. URL: https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/Digital%20 transformation-%20seven%20steps%20to%20success.v2.pdf?aliId =860635945. (дата звернення: 23.07.2020).

223. The Microsoft Digital Transformation Series. Part 1: The Digital Transformation Opportunity. Aligning Business Strategy to the Digital Transformation Market Opportunity. URL: https://assetsprod.microsoft.com/mpn/en-us/digital-transformation-opportunity. (дата звернення: 23.07.2020)

224. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. 2015 Global Center for Digital Business Transformation. URL: https://ru.scribd.com /document/372049639/DigitalBusiness-Transformation-Frameworkpdf. (дата звернення: 23.07.2020)

225. Індекс зрілості. Індустрія 4.0. Управління цифровим перетворенням Компаній. Исследование acatech. URL: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_rus_Maturity_Index_WEB.pdf (дата звернення: 23.07.2020)

226. Industry 4.0 at McKinsey's Model Factories. Get Ready for the Disruptive Wave. McKinsey Digital. URL: https://capability-center.mckinsey.com /files/downloads/2016/digital 4.0modelfactoriesbrochure_0.pdf. (дата звернення: 23.07.2020)

227. The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry. Capgemini Consulting, MIT Sloan Management. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/ uploads/2017/07/the_digital_advantage__how_digital_leaders_outperform_their_peers_in_every_indust (дата звернення: 23.07.2020)

228. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/the-nineelements-of-digital-transformation. (дата звернення: 23.07.2020)

229. Digital Maturity Model. Achieving Digital Maturity to Drive Grow. URL:https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-MediaTelecommunications/deloitte-digital-maturitymodel.pdf . (дата звернення: 23.07.2020)

230. A Step-by-Step Guide to Digital Transformation. URL: https://www.ionology.com/wpcontent/ uploads/2017/01/Step-by-StepGuide-New.pdf. (дата звернення: 23.07.2020)

231. Digital Transformation — How to Become Digital Leader. Study 2015 Results. URL:http://www.adlittle.com/sites/default/ files/viewpoints/ADL_HowtoBecome Digital Leader_02.pdf . (дата звернення: 23.07.2020)

232. Zaki M., Ismail Abdelaa M.H. Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far // Working Paper, 2018. URL: https://www. researchgate.net/publication/322340970_Digital_Business Transformation_and _Strategy_What_Do_We_Know_So_Far. (дата звернення: 23.07.2020)

233. CGI Global 1000. Insights from Conversations with Business and IT Executives around the World. URL: https://www.cginederland.nl

/sites/default/files/files_nl/articles/cgi-nl_presentatie_cgi-global-1000.pdf. (дата звернення: 23.07.2020)

234. О.С.Другова, М.М.Шевченко. Стратегічне управління як основа формування концепції контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Випуск 20,частина 1,2018. С.146-149.

235. Другова О.С. Контролінг як драйвер розвитку бізнесу в процесі трансформації. Міжнародні економічні відносини у глобальному та регіональному вимірі: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 18–19 жовтня 2024 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, В. В. Химинець та ін. – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. – 330 с. 182 - 186

236. Міщенко В.А.,Кісельов А.Д. Фінансові аспекти формування і оцінки результативності управління прибутком// The 9th International scientific and practical conference “Modern research in world science” (November 28-30, 2022) SPC “Sciconf.com.ua”, Lviv, Ukraine. 2022. P. 1639 -1645.

237. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred Chandler. – Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.

238. Dagnino, G. B. Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics . The European Academy of Management. Stockholm : Second annual conference-innovative research in management. 2002. 29 p. URL: www.ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf (дата звернення: 09.11.2023)

239. Avinash K. Dixit, Barry J. Nalebuff .Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life . Norton Paperback. 1991, reprinted in 1993. – 393 p.

240. Drucker, P. Management: tasks, responsibilities, practices E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. 1973, 1974 and 2008. URL:http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-DruckerManagement-Rev-Ed.pdf. (дата звернення: 09.11.2023).

241. Freeman, R. E. Strategic Management: a Stakeholder Approach. Boston. Pitman. 1984. 276 p.

242. Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad .Strategy as stretch and leverage .*Harvard business review.* 1993. N 71 (2). P. 75.

243. Hussey, D. E. Strategic management: from theory to implementation *Taylor & Francis*. 2007. 633 p.

244. Johnson, G., R. Whittington. Exploring Corporate Strategy Text & Cases . Pearson Higher Education. 2008. 622 p.

245. Tompson A.A. and Striklend III A.Dzh. (2006), Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis], 12th ed, Moskva-Santk-Peterburg-Kiev: Vil'jams, p. 926.

246. Mintzberg, H. Patterns in strategy formation .*Management science*. 1978. N 24 (9). P. 934–948.

247. Mintzberg, H. The strategy concept : Five Ps for strategy . *California management review.* 1987. N 30 (1). P. 11–24.

248. Tan, S. J. Sun Tzu on Battlegrounds and Strategies: Seven Propositions for Successful Market Targeting and Penetration Strategies for SMEs .Soo Jiuan Tan, Khai Sheang Lee, Guan Hau Lim . AAM Jounal. 1998. Vol. 3. N 1. P. 86–98.

249. Міщенко Володимир Акимович, Кочетова Тетяна Іванівна, Чапайло Вадим Валерійович. Організаційно-управлінські та фінансові заходи підвищення ефективності банківської діяльності в цифровій економіці. «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит». Харків, 2025. (В) №4, (207). С. 95-117.

250. А. М. Ужва Контролінг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Миколаїв. держ. аграр. ун-т. Миколаїв : МДАУ, 2011. 293 с.

251. Яковлєв Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

252. Коваленко Л. О., Ремньова Л.М.. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник К. : Знання, 2005. 485 с.

253. Ус Ю.В., Кузнецова Г.В. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління промисловими 258 підприємствами. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. Дніпро, 2018. №4(64). С. 159-168.

254. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка.* 2020. № 11. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380. (дата звернення: 10.12.2022)

255. Корнієнко І.Г. Сутність і проблеми контролінгу . *Науковий вісник Чернівецького торговельно – економічного інституту КНТЕУ*. Чернівці: Книги XXI, 2009. Вип. III. Економічні науки. с. 45 – 53.

256. Лала О.М. Контролінг як складова системи якості на підприєм-

стві . *Регіональні перспективи. Науково – практичний журнал*. 2004. № 3 – 5 (40-42). с.96 – 98.

257. Кузнецова Г.В. Антикризове управління промисловими підприємствами на основі формування механізму стратегічного контролінгу. *Бізнес Інформ*, 2019.№ 2. С. 348–352.

258. Ткачук Н.М. Переваги та недоліки впровадження вартісно-орієнтованого управління . *Ефективна економіка.* К., 2013. №11. С. 57-61.

259. Рожелюк В.М. Роль контролінгу у формуванні стратегії розвитку підприємства.*Матеріали науково – практичної конференції «Перспективи розвитку контролінгу: теорія та практика».* Тернопіль:ТНЕУ, 2008. с. 95 – 98.

260. М.М. Стефаненко, Л.Ю. Набієва Використання контролінгу в системі управління підприємством.*Економіка та держава. Міжнародний науково – практичний журнал.* 2007. №2. с. 24 – 26.

261. Mudrak R., Nyzhnyk I., Lagodiienko V., Lagodiienko N. Impact of Seasonal Production on the Dynamics of Prices for Meat and Dairy Products in Ukraine. TEM Journal. 2019. Volume 8. Issue 4. pp. 1159-1168.

262. Стефаненко М.М. Ідентифікація функції контролінгу в сфері управління . *Економіка та держава. Міжнародний науково – практичний журнал*. 2007. №3. с. 24 – 26.

263. Лагодієнко В. В. Реалізація інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності у харчовій галузі. *Бізнес-Навігатор: науково-виробничий журнал Міжнародного університету бізнесу і права.* 2013. №2(31). С. 178-183.

264. Стефаник І.Б. Використання контролінгу в національній системі державного фінансового контролю . *Фінанси України* . 2005. №10. с. 142

265. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія. Харківський національний економічний ун-т ; . 2-е вид., переробл. і доп. Х. : ІНЖЕК, 2008. 520 с.

266. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу . *Вісник Хмельницького національного університету.. Економічні науки.* 2009. №1. С. 101-103.

267. Міщенко В. А., Кльонов А. В., Кочетова Т. І. Роль фінансової діагностики в антикризовому управлінні підприємством. // Topical issues

of modern science, society and education. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. SPC —Sci-conf.com.ua‖. Kharkiv, Ukraine. 2021. Pp. 1689-1695. URL: https://sci-conf.com.ua/v-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-topical-issues-of-modern-science-society-and-education-28-30-noyabrya-2021-goda-harkov-ukraina-arhiv/

268. Єпіфанова І. Ю. ,Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства .*Економіка і суспільство*. 2016. Вип.2. С. 265–269

269. Коюда В. О. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : монографія . Х. . ХНЕУ, 2007. 415 с.

270. І. Фаріон, Т. Бурденюк Контролінг у системі антикризового стратегічного управління . *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. Науковий журнал ТДЕУ*: Вип. 11. Тернопіль: Економічна думка, 2005. с. 193 – 199.

271. Штангрет А.М. Окремі аспекти практичного застосування контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах .*Матеріали науково – практичної конференції «Перспективи розвитку контролінгу: теорія та практика».* Тернопіль:ТНЕУ, 2008. с. 125 – 128.

272. Кузнецова Г. В. Зарубіжний досвід реалізації системи антикризових технологій в управлінні підприємствами .*Сучасні проблеми глобалізаційних процесів у світовій економіці: Матеріали наук.-практ. конф*. К.: НАУ, 2018. С.112-116.

273. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum /Dtr_ep/2009_1/files/Econ_01_2009_S hapurova.pdf. (дата звернення: 10.12.2022)

274. С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. К. 2012. № 9 С. 50–58.

275. Філіна С.В. Порівняльна характеристика основних підходів до управління. URL: http://www.viem.edu.ua/konf2/art.php?id=1105(дата звернення: 10.12.2022)

276. А. М. Турило, С. В. Святенко. Контролінг - система забезпечення ефективного управління підприємством . *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2007. № 3. С. 73-80..

277. Русановська О. А. Формування інформаційної бази стратегічного логістичного контролінгу машинобудівних підприємств . *Молодий вчений*. 2014. № 12(2). С. 77-81

278. О. А. Подолянчук, І. С. Захарчук Проблеми функціонування служб внутрішньогосподарського контролю . *Облік, контроль та аналіз на підприємствах АПК: стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів III міжнар. наук.-практ. конф. Вінниця. РВВ ВНАУ, 2013. Ч. 3. 344 с.

279. Л.А.Москаленко, О.С.Хринюк Методи антикризового управління підприємством . *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2011. Вип. 5. С. 114-117.

280. Кузнецова Г.В. Роль стратегічного контролінгу в системі управління промисловим підприємством . Фінанси, аудит та соціальна економіка: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: Матеріали між нар. наук.-практ. конф. . ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2019. С. 49-52

281. Романюк Л.М. *Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством*.
URL:http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf (дата звернення: 10.12.2022)

282. В.В. Карцева. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект. URL:http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/znpnudps/2010_1/pdf/10kvvctc.pdf (дата звернення: 10.12.2022)

283. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. 2-ге вид., доп. Львів: Новий світ-2000, 2003. 272 с.

284. Головацька С.І. Методичні аспекти інтеграції контролінгу витрат і вартісно-орієнтованого управління витратами. *Розвиток обліку, аналізу і аудиту суб'єктів суспільного інтересу: тези виступів Міжнар. наук. конф.* Житомир: Видавець О.О. Євенок, 2017.204 с.

285. Ромашин О. В. Інструменти вартісно-орієнтованого управління підприємством URL: http://svitppt.com.ua/ekonomika/instrumenti-vartisnoorientovanogo-upravlinny a-pidpriemstvom.html. (дата звернення: 10.12.2022)

286. Терещенко О. О. Вартісно-орієнтований контролінг – інноваційний ресурс управління URL: http://www.irbis- nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I

21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fu_2011_12_9.pdf (дата звернення: 11.08.2019)

287. Козюра О.А Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра зі спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Економічна кібернетика» на тему: “Економіко-математичне моделювання управління інвестиціями на підприємстві” URL: https://core.ac.uk/download/pdf/323529848.pdf(дата звернення: 11.08.2019)

288. Leitner, S. Information Quality and Manangement Accounting: A Simulation Analysis of Biases in Costing Systems, 2012, Berlin, Heidelberg: Springer, 187 p.

289. Wall, F., Grelling, D. Accounting information for managerial decisionmaking in shareholder management vs stakeholder management// Review of Managerial Science, 2011, Vol.5, p.91—135.

290. Asel, J.A., Posch, A., Speckbacher, G. Squeezing or cuddling? The impact 445 of economic crises on management control and stakeholder management.*Review of Managerial Science,* 2011. № 5. p. 213–231.

291. Альошин С. Ю. Управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків, 2015. 250 с.

292. Т.В. П’ятак Фінансова звітність та фінансовий аналіз. Методичні вказівки щодо виконання курсового проєкту «Комплексна оцінка фінансового стану підприємства» для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 60 с.

293. Саранцев, В.М. "Концептуальні принципи стимулювання інноваційного розвитку підприємств харчової галузі." *Журнал економічних наук*, 2018.

294 Лисенко, О.П. "Формування конкурентної стратегії виробничих підприємств харчової промисловості на основі інноваційно-спрямованих інвестицій." *Економіка та управління підприємствами*, 2019.

295 Петренко, І.В. "Напрями інноваційного розвитку харчової промисловості в умовах конкуренції на ринку." *Міжнародний журнал економіки і управління,* 2020.

296. З. В. Юринець, В. В. Круглякова, Л. Й. Гнилянська. Послідовно-паралельний підхід до управління інноваційним потенціалом на всіх рівнях національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 5. С. 187-189.

297. Губіна, В.В. "Інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості в умовах глобалізації." *Наукові записки університету "Крок",* 2019.

298. Porter, M.E. "Конкурентна перевага: як зберегти і зміцнити позиції лідера." Видавництво "Міжнародні відносини", 2004.

299. Закон України "Про інноваційну діяльність". Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст. 266.

300. І. М. Сердюк, С. О. Шишкін, О. В. Єремін. Прикладна інноваційна діяльність: теорія, методологія, практика : монографія. К. ННЦ "ІПТМ НАН України", 2013. 288 с.

301.Н.В. Бородінська, О. І. Данильченко, В. М. Живетько. Інноваційна діяльність в Україні: проблеми та перспективи розвитку . К. Наукова думка, 2018. - 224 с.

302. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. ЦУЛ, 2003. 504 с.

303. . О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко . Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005.

304. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством . Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

305. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. МАУП, 2006. 256 с.

306. З. Є. Шершньова, С. В. Оборська Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник . К. : КНЕУ, 2004. 196 с.

307. А. М. Штангрет, О. І. Копилюк Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. Знання, 2007. 335 с.

308. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства . *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 147-154.

309. А. І. Склабінська, О. О. Андрухова. Формування та реалізація політики антикризового управління підприємством при загрозі банкрутства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2005. № 6, т. 2. С. 194-197.

310. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.

311. Northouse, Peter G. "Leadership: Theory and Practice." SAGE Publications, 2018.

312. Lussier, Robert N., and Christopher F. Achua. "Leadership: Theory, Application, & Skill Development." Cengage Learning, 2015.

313. Міщенко В.А., Сосюра Ю.О., Аверичева П.Р. Актуалізація оцінювання фінансового стану підприємства / Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXI міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2023, 17–20 травня 2023 р. / за ред. проф. Сокола Є.І. — Харків : НТУ «ХПІ». —с.761.

314. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. К. Центр учбової літератури, 2011. 664 с.

315. Цимбалюк І. М. Психологія управління : навчальний посібник . К. ВД "2008", 2008. 624 с.

316. Берегова Г.І. Економіко-математичне моделювання: Навч. посіб. Берегова Г.І., Сидоренко А.Ю. Львів: УБС НБУ, 2008. 140с.

317. Другова, О. (2024). Використання цифрових технологій для оптимізації управління розвитком бізнесу. Цифрова економіка та економічна безпека, 3 (12), 85-90. https://doi.org/10.32782/dees.12-15.

http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/399

318. Попрозман Н.В. Навчальне видання. Проблеми оптимізації економічних систем. К. ТОВ „Аграр Медіа Групп".2011. 67с.

319. Брюховецька Н. Ю., Черних О. В. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України. *Економіка промисловості.* 2020. № 2 (90). С. 116-132.

320. В. Міщенко, А. Дараган, О. Другова. Оцінювання і контролінгове управління розвитком цифровізації на підприємстві. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2023. № 4 (182). С. 29 - 43.

321. Денисенко М.П., Юринець З.В. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 1. С. 67—75.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1

Динаміка показників майнового стану підприємства

	Роки				Абсолютні зміни (+,-)		Відносні зміни, %	
Показник	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020	2021/2018	2021/2020
КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА								
Індекс постійного активу	1,476	1,806	1,577	1,586	0,110	0,009	1,07	1,01
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,023	0,022	0,033	0,013	-0,010	-0,020	0,58	0,40
Коефіцієнт зносу основних засобів	32,86%	34,74%	32,80%	15,78%	-0,171	-0,170	0,48	0,48
Коефіцієнт придатності основних засобів	67,14%	65,26%	67,20%	84,22%	0,171	0,170	1,25	1,25
Фондовіддача	0,370	0,624	0,806	0,341	-0,028	-0,465	0,92	0,42
Фондомісткість	2,706	1,603	1,241	2,929	0,224	1,689	1,08	2,36
Яготинський маслозавод								
	2018	2019	2020	2021				
Індекс постійного активу	2,397	2,678	2,569	2,614	0,217	0,045	1,09	1,02
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,605	0,514	0,450	0,483	-0,122	0,032	0,80	1,07
Коефіцієнт зносу основних засобів	44,36%	41,86%	46,03%	-39,68%	-0,840	-0,857	-0,89	-0,86
Коефіцієнт придатності основних засобів	55,64%	58,14%	53,97%	139,68%	0,840	0,857	2,51	2,59
Фондовіддача	12,638	11,079	11,662	7,040	-5,598	-4,622	0,56	0,60
Фондомісткість	0,079	0,090	0,086	0,142	0,063	0,056	1,80	1,66
Концерн Хлібпром								
	2018	2019	2020	2021				
Індекс постійного активу	7,572	6,510	3,408	2,640	-4,932	-0,767	0,35	0,77
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,227	0,282	0,252	0,364	0,137	0,112	1,60	1,44
Коефіцієнт зносу основних засобів	31,29%	-34,73%	38,50%	35,49%	0,042	-0,030	1,13	0,92
Коефіцієнт придатності основних засобів	68,71%	134,73%	61,50%	64,51%	-0,042	0,030	0,94	1,05
Фондовіддача	2,505	2,960	3,145	2,929	0,424	-0,216	1,17	0,93
Фондомісткість	0,399	0,338	0,318	0,341	-0,058	0,023	0,86	1,07

Моршинський завод мінвод Оскар								
	2018	2019	2020	2021				
Індекс постійного активу	1,416	1,322	1,389	1,939	0,523	0,550	1,37	1,40
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,428	0,710	0,359	0,273	-0,156	-0,087	0,64	0,76
Коефіцієнт зносу основних засобів	47,54%	-52,61%	53,99%	38,53%	-0,090	-0,155	0,81	0,71
Коефіцієнт придатності основних засобів	52,46%	152,61%	46,01%	61,47%	0,090	0,155	1,17	1,34
Фондовіддача	2,755	4,035	4,778	1,998	-0,758	-2,781	0,72	0,42
Фондомісткість	0,363	0,248	0,209	0,501	0,138	0,291	1,38	2,39

Таблиця Б

Аналіз ліквідності балансу підприємств вибірки

КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА

Актив	2018	2019	2020	2021	Пасив	2018	2019	2020	2021
1. Найбільш ліквідні активи (A_1)	6723	1616	422	1574	1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	25983	99976	27395	228274
2. Швидко реалізовані активи (A_2)	51544	71950	102545	113648	2.Короткострокові пасиви (П2)	26016	312163	461251	823291
3. Повільно реалізовані активи (A_3)	34334	18844	30413	204269	3. Довгострокові пасиви (П3)	203974	30499	23454	57608
4. Важко реалізовані активи (A_4)	701314	899314	1266136	2682355	4.Постійні пасиви (П4)	537942	549086	887416	1892673
БАЛАНС	793915	991724	1399516	3001846	БАЛАНС	793915	991724	1399516	3001846

Яготинський маслозавод

Актив	2018	2019	2020	2021	Пасив	2018	2019	2020	2021
1. Найбільш ліквідні активи (A_1)	13430	33152	19270	10217	1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	116092	155939	172321	201194
2. Швидко реалізовані активи (A_2)	351694	350462	448332	523879	2.Короткострокові пасиви (П2)	242212	443803	437294	553976
3. Повільно реалізовані активи (A_3)	301652	468127	488791	493101	3. Довгострокові пасиви (П3)	201670	163493	219143	201451
4. Важко реалізовані активи (A_4)	294181	366209	400715	522208	4.Постійні пасиви (П4)	400983	454715	528350	592784
БАЛАНС	960957	1217950	1357108	1549405	БАЛАНС	960957	1217950	1357108	1549405

Концерн Хлібпром

Актив	2018	2019	2020	2021	Пасив	2018	2019	2020	2021
1. Найбільш ліквідні активи (A_1)	23490	29033	39814	9972	1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	81777	94658	80497	100409
2. Швидко реалізовані активи (A_2)	95063	139062	122350	131110	2.Короткострокові пасиви (П2)	91377	142857	126297	123658
3. Повільно реалізовані активи (A_3)	85660	69526	62691	97343	3. Довгострокові пасиви (П3)	445011	387244	304037	242277
4. Важко реалізовані активи (A_4)	508006	500519	498152	512213	4.Постійні пасиви (П4)	94054	113381	212176	284294
БАЛАНС	712219	738140	723007	750638	БАЛАНС	712219	738140	723007	750638

Моршинський завод мінвод Оскар

Актив	2018	2019	2020	2021	Пасив	2018	2019	2020	2021
1. Найбільш ліквідні активи (A_1)	13443	34575	49053	206305	1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	74257	31525	56480	142403
2. Швидко реалізовані активи (A_2)	6065	10761	7362	8707	2.Короткострокові пасиви (П2)	96090	88306	83455	315446
3. Повільно реалізовані активи (A_3)	154970	145633	250137	198340	3. Довгострокові пасиви (П3)	549	10745	107679	273080
4. Важко реалізовані активи (A_4)	407389	344885	577201	1095982	4.Постійні пасиви (П4)	410971	405278	636139	778405
БАЛАНС	581867	535854	883753	1509334	БАЛАНС	581867	535854	883753	1509334

Таблиця В.1

Динаміка показників ліквідності підприємства

Показник	КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА				Яготинський маслозавод				Концерн Хлібпром				Моршинський завод мінвод Оскар			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,781	0,224	0,273	0,304	1,861	1,420	1,569	1,360	1,179	1,000	1,087	1,064	1,024	1,594	2,191	0,903
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,121	0,178	0,211	0,110	1,019	0,640	0,767	0,707	0,685	0,708	0,784	0,630	0,115	0,378	0,403	0,470
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,129	0,004	0,001	0,001	0,037	0,055	0,032	0,014	0,136	0,122	0,193	0,045	0,079	0,289	0,351	0,451

Таблиця Г

Аналіз власних оборотних коштів підприємства

	КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА				Абсолютні зміни (+,-)		Відносні зміни,	
Показник	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020	2021/2018	2021/2020
Загальна сума поточних активів	92601	92410	133380	319491	226890	186111	3,450	2,395
Загальна сума короткострокових зобов'язань	51999	412139	488646	1051565	999566	562919	20,223	2,152
Величина власних оборотних коштів	40602	-319729	-355266	-732074	-772676	-376808	-18,030	2,061
Частка в сумі поточних активів, %:								
— власного капіталу	43,85%	-345,99%	-266,36%	-229,14%	-272,99%	37,22%	-5,226	0,860
— позикового капіталу	56,15%	445,99%	366,36%	329,14%	272,99%	-37,22%	5,862	0,898
	Яготинський маслозавод							
	2018	2019	2020	2021				
Загальна сума поточних активів	666776	851741	956393	1027446	360670	71053	1,541	1,074
Загальна сума короткострокових зобов'язань	358304	599742	609615	755170	396866	145555	2,108	1,239
Величина власних оборотних коштів	308472	251999	346778	272276	-36196	-74502	0,883	0,785
Частка в сумі поточних активів, %:								
— власного капіталу	46,26%	29,59%	36,26%	26,50%	-19,76%	-9,76%	0,573	0,731
— позикового капіталу	53,74%	70,41%	63,74%	73,50%	19,76%	9,76%	1,368	1,153
	Концерн Хлібпром							
	2018	2019	2020	2021				
Загальна сума поточних активів	204213	237621	224855	230550	26337	5695	1,129	1,025
Загальна сума короткострокових зобов'язань	173154	237515	206794	224067	50913	17273	1,294	1,084
Величина власних оборотних коштів	31059	106	18061	6483	-24576	-11578	0,209	0,359
Частка в сумі поточних активів, %:								
— власного капіталу	15,21%	0,04%	8,03%	2,81%	-12,40%	-5,22%	0,185	0,350
— позикового капіталу	84,79%	99,96%	91,97%	97,19%	12,40%	5,22%	1,146	1,057
	Моршинський завод мінвод Оскар							
	2018	2019	2020	2021				
Загальна сума поточних активів	174478	190969	306552	413352	238874	106800	2,369	1,348
Загальна сума короткострокових зобов'язань	170347	119831	139935	457849	287502	317914	2,688	3,272
Величина власних оборотних коштів	4131	71138	166617	-44497	-48628	-211114	-10,771	-0,267
Частка в сумі поточних активів, %:								
— власного капіталу	2,37%	37,25%	54,35%	-10,76%	-13,13%	-65,11%	-4,540	-0,198

— позикового капіталу	97,63%	62,75%	45,65%	110,76%	13,13%	65,11%	1,134	2,426

Таблиця Ґ

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

	КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА				Абсолютні зміни (+,-)	
Показник	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020
Коефіцієнт фінансової автономії	0,678	0,554	0,634	0,631	-0,047	-0,003
Коефіцієнт фінансової залежності	0,322	0,446	0,366	0,369	0,047	0,003
Коефіцієнт фінансового ризику	0,476	0,806	0,577	0,586	0,11	0,009
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,075	-0,582	-0,4	-0,387	-0,462	0,013
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	0,438	-3,46	-2,664	-2,291	-2,729	0,373
Коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів власними оборотними коштами	5,057	-32,796	-17,1	-41,325	-46,382	-24,225
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,291	0,034	0,019	0,021	-0,27	0,002
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,275	0,053	0,026	0,03	-0,245	0,004
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,725	0,947	0,974	0,97	0,245	-0,004
	Яготинський маслозавод				Абсолютні зміни (+,-)	
Показник	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020
Коефіцієнт фінансової автономії	0,417	0,373	0,389	0,383	-0,034	-0,006
Коефіцієнт фінансової залежності	0,583	0,627	0,611	0,617	0,034	0,006
Коефіцієнт фінансового ризику	1,397	1,678	1,569	1,614	0,217	0,045
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,769	0,554	0,656	0,459	-0,31	-0,197
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	0,463	0,296	0,363	0,265	-0,198	-0,098
Коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів власними оборотними коштами	2,526	2,263	3,243	1,638	-0,888	-1,605
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,686	0,446	0,547	0,386	-0,3	-0,161
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,335	0,264	0,293	0,254	-0,081	-0,039
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,665	0,736	0,707	0,746	0,081	0,039

	Концерн Хлібпром				Абсолютні зміни (+,-)	
Показник	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020
Коефіцієнт фінансової автономії	0,132	0,154	0,293	0,379	0,086	0,086
Коефіцієнт фінансової залежності	0,583	0,627	0,611	0,617	0,006	0,006
Коефіцієнт фінансового ризику	6,572	5,51	2,408	1,64	-0,768	-0,768
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,33	0,001	0,085	0,023	-0,062	-0,062
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	0,152	0	0,08	0,028	-0,052	-0,052
Коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів власними оборотними коштами	0,48	0,001	0,247	0,06	-0,187	-0,187
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,876	0,774	0,61	0,473	-0,137	-0,137
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,826	0,774	0,589	0,46	-0,129	-0,129
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,174	0,226	0,411	0,54	0,129	0,129

	Моршинський завод мінвод Оскар				Абсолютні зміни (+,-)	
Показник	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020
Коефіцієнт фінансової автономії	0,706	0,756	0,72	0,516	-0,19	-0,204
Коефіцієнт фінансової залежності	0,294	0,244	0,28	0,484	0,19	0,204
Коефіцієнт фінансового ризику	0,416	0,322	0,389	0,939	0,523	0,55
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,01	0,176	0,262	-0,057	-0,067	-0,319
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	0,024	0,373	0,544	-0,108	-0,132	-0,652
Коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів власними оборотними коштами	0,046	0,557	1,562	-0,29	-0,336	-1,852
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,001	0,031	0,187	0,249	0,248	0,062
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,001	0,026	0,145	0,26	0,259	0,115
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,999	0,974	0,855	0,74	-0,259	-0,115

Таблиця Д

Аналіз коефіцієнтів ділової активності підприємства

Показник	КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА				Абсолютні зміни (+,-)	
	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020
Коефіцієнт оборотності активів	0,326	0,376	0,336	0,213	-0,113	-0,123
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,029	5,189	4,584	5,621	0,592	1,037
Період оборотності дебіторської заборгованості (за рік (365 днів), у днях)	73	70	80	65	-7,644	-14,690
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	8,791	3,183	14,382	2,437	-6,354	-11,945
Період оборотності кредиторської заборгованості (за рік (365 днів), у днях)	42	115	25	150	108,255	124,395
Коефіцієнт оборотності запасів	28,448	32,643	18,964	31,399	2,951	12,435
Тривалість оборотності запасів (за рік (365 днів), у днях)	13	11	19	12	-1,206	-7,622
Тривалість операційного циклу (за рік (365 днів), у днях)	85	82	99	77	-8,850	-22,312
Тривалість оборотності оборотного капіталу (за рік (365 днів), у днях)	44	-33	73	-73	-117,104	-146,708

Показник	Яготинський маслозавод				Абсолютні зміни (+,-)	
	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020
Коефіцієнт оборотності активів	2,816	2,629	2,576	2,044	-0,772	-0,772
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,483	10,136	8,426	7,141	-2,342	-2,342
Період оборотності дебіторської заборгованості (за рік (365 днів), у днях)	38	36	43	51	12,623	12,623
Коефіцієнт кредиторської заборгованості					0,000	0,000
Період оборотності кредиторської заборгованості (за рік (365 днів), у днях)	9	10	8	7	-2,342	-2,342
Коефіцієнт оборотності запасів	16,812	21,036	24,006	15,991	-0,821	-0,821
Тривалість оборотності запасів (за рік (365 днів), у днях)	22	17	15	23	1,115	1,115
Тривалість операційного циклу (за рік (365 днів), у днях)	60	53	59	74	13,738	13,738
Тривалість оборотності оборотного капіталу (за рік (365 днів), у днях)	51	43	50	67	16,080	16,080

Показник	Концерн Хлібпром				Абсолютні зміни (+,-)	
	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020
Коефіцієнт оборотності активів	1,547	1,717	1,868	1,692	0,145	-0,176
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,589	11,403	13,284	12,348	-1,241	-0,936
Період оборотності дебіторської заборгованості (за рік (365 днів), у днях)	27	32	27	30	2,699	2,083
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	8,738	8,501	10,221	8,001	-0,737	-2,220
Період оборотності кредиторської заборгованості (за рік (365 днів), у днях)	42	43	36	46	3,848	9,909
Коефіцієнт оборотності запасів	11,044	9,511	11,248	7,481	-3,563	-3,767
Тривалість оборотності запасів (за рік (365 днів), у днях)	33	38	32	49	15,741	16,340
Тривалість операційного циклу (за рік (365 днів), у днях)	60	70	60	78	18,440	18,423
Тривалість оборотності оборотного капіталу (за рік (365 днів), у днях)	18	27	24	33	14,592	8,514

Показник	Моршинський завод мінвод Оскар				Абсолютні зміни (+,-)	
	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020
Коефіцієнт оборотності активів	1,460	2,269	1,731	0,905	-0,555	-0,826
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості		7744,045	1220,109	1574,311	1574,311	354,202
Період оборотності дебіторської заборгованості (за рік (365 днів), у днях)		0	0	0	0,232	-0,067
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	10,472	34,14	20,615	7,413	-3,059	-13,202
Період оборотності кредиторської заборгованості (за рік (365 днів), у днях)	35	11	18	49	14,383	31,532
Коефіцієнт оборотності запасів	8,611	8,431	10,916	6,888	-1,723	-4,028
Тривалість оборотності запасів (за рік (365 днів), у днях)	42	43	33	53	10,603	19,554
Тривалість операційного циклу (за рік (365 днів), у днях)	42	43	34	53	10,835	19,486
Тривалість оборотності оборотного капіталу (за рік (365 днів), у днях)	8	33	16	4	-3,548	-12,046

Додаток Е

Таблиця Е. 1

Аналіз фінансових результатів підприємства

Стаття		КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА				Абсолютні зміни (+,-)		Відносні зміни, %	
		2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020	2021/2018	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	259205	373344	470093	638817	379612	168724	2,465	1,359
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	228412	318238	393995	556236	327824	162241	2,435	1,412
Валовий: прибуток	2090	30793	55106	76098	82581	51788	6483	2,682	1,085
Інші операційні доходи	2120	30872	2582	6768	1840	-29032	-4928	0,060	0,272
Адміністративні витрати	2130	25662	29950	34322	42484	16822	8162	1,656	1,238
Витрати на збут	2150	3503	4568	5794	6629	3126	835	1,892	1,144
Інші операційні витрати	2180	28719	11283	35072	42247	13528	7175	1,471	1,205
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3781	11887	7678		-3781	-7678	0,000	0,000
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195				6939	6939	6939		
Дохід від участі в капіталі	2200				20000	20000	20000		
Інші фінансові доходи	2220	10008	2591	69894	66180	56172	-3714	6,613	0,947
Інші доходи	2240	53				-53		0,000	
Фінансові витрати	2250		1401	67736	71888	71888	4152		1,061
Інші витрати	2270	9946				-9946		0,000	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3896	13077	9836	7353	3457	-2483	1,887	0,748
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1128	-1952	-1506	-2096	-968	-590	1,858	1,392
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2768	11125	8330	5257	2489	-3073	1,899	0,631

		Яготинський маслозавод	Абсолютні зміни (+,-)	Відносні зміни, %

		2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020	2021/2018	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2706103	3201672	3495741	3166323	460220	-329418	1,170	0,906
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2052854	2342351	2566752	2657868	605014	91116	1,295	1,035
Валовий: прибуток	2090	653249	859321	928989	508455	-144794	-420534	0,778	0,547
Інші операційні доходи	2120	3220	5034	5869	3332	112	-2537	1,035	0,568
Адміністративні витрати	2130	22668	26531	33139	33076	10408	-63	1,459	0,998
Витрати на збут	2150	363425	446501	581379	239378	-124047	-342001	0,659	0,412
Інші операційні витрати	2180	10940	23454	22961	15995	5055	-6966	1,462	0,697
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	259436	367869	297379	223338	-36098	-74041	0,861	0,751
Інші фінансові доходи	2220	3382	5477	3503	2539	-843	-964	0,751	0,725
Інші доходи	2240	619	116	19	24903	24284	24884	40,231	1310,684
Фінансові витрати	2250	62046	62482	79520	72302	10256	-7218	1,165	0,909

Інші витрати	2270	688	1421	3	24739	24051	24736	35,958	8246,333
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	200703	309559	221378	153739	-46964	-67639	0,766	0,694
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36180	55827	36637	24192	-11988	-12445	0,669	0,660
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	164523	253732	184741	129547	-34976	-55194	0,787	0,701
		Концерн Хлібпром				Абсолютні зміни (+,-)		Відносні зміни, %	
		2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020	2021/2018	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1102073	1267295	1350447	1269772	167699	-80675	1,15	0,94
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	714547	804650	822780	803394	88847	-19386	1,12	0,98
Валовий: прибуток	2090	387526	462645	527667	466378	78852	-61289	1,20	0,88
Інші операційні доходи	2120	20767	11630	4331	7187	-13580	2856	0,35	1,66
Адміністративні витрати	2130	144529	169669	146175	144166	-363	-2009	1,00	0,99
Витрати на збут	2150	214081	253699	266036	260604	46523	-5432	1,22	0,98

Інші операційні витрати	2180	1728	6040	26180	15886	14158	-10294	9,19	0,61
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	47955	44867	93607	52909	4954	-40698	1,10	0,57
Інші фінансові доходи	2220	2608	22187	18211	4565	1957	-13646	1,75	0,25
Інші доходи	2240		6017	17405	40310	40310	22905		2,32
Фінансові витрати	2250	45823	61406	56402	58559	12736	2157	1,28	1,04
Інші витрати	2270	10834			1422	-9412	1422	0,13	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		11665	72821	37663	37663	-35158		0,52
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	6094				-6094			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	228	1230	26139	6269	6041	-19870	27,50	0,24
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-6322	12895	98960	43932	50254	-55028		0,44
		Моршинський завод мінвод Оскар				Абсолютні зміни (+,-)		Відносні зміни, %	
		2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020	2021/2018	2021/2020

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	849443	1215815	1530017	1366502	517059	-163515	1,609	0,893
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	777587	1076274	1164355	1055574	277987	-108781	1,357	0,907
Валовий: прибуток	2090	71856	139541	365662	310928	239072	-54734	4,327	0,850
Інші операційні доходи	2120	13310	20665	30094	17769	4459	-12325	1,335	0,590
Адміністративні витрати	2130	21686	35609	38219	42031	20345	3812	1,938	1,100
Витрати на збут	2150	14070	22915	34392	39768	25698	5376	2,826	1,156
Інші операційні витрати	2180	13116	22613	36186	1364	-11752	-34822	0,104	0,038
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	36294	79069	286959	245534	209240	-41425	6,765	0,856
Інші фінансові доходи	2220		66	72	66	66	-6		0,917
Інші доходи	2240	281	112	407	-				
Фінансові витрати	2250	326		324	6620	6294	6296	20,307	20,432
Інші витрати	2270	24	418	2784	64847	64823	62063	2701,958	23,293

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	36225	78829	284330	174133	137908	-110197	4,807	0,612
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6514	14694	51497	31867	25353	-19630	4,892	0,619
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	29711	64135	232833	142266	112555	-90567	4,788	0,611

Додаток Є

Таблиця Є

Аналіз показників рентабельності підприємства

Показник	КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА				Абсолютні зміни (+,-)	
	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020
Рентабельність сукупного капіталу	0,49%	1,32%	0,70%	0,24%	-0,25%	-0,46%
Рентабельність власного капіталу	0,51%	2,03%	0,94%	0,28%	-0,23%	-0,66%
Валова рентабельність продажів	11,88%	14,76%	16,19%	12,93%	1,05%	-3,26%
Операційна рентабельність продажів	1,46%	3,18%	1,63%		-1,46%	-1,63%
Чиста рентабельність продажів	1,07%	2,98%	1,77%	0,82%	-0,25%	-0,95%
Валова рентабельність виробництва	13,48%	17,32%	19,31%	14,85%	1,37%	-4,46%
Чиста рентабельність виробництва	1,21%	3,50%	2,11%	0,95%	-0,26%	-1,16%

Показник	Яготинський маслозавод				Абсолютні зміни (+,-)	
	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020
Рентабельність сукупного капіталу	20,89%	25,42%	16,31%	9,92%	-10,97%	-6,39%
Рентабельність власного капіталу	41,03%	55,80%	34,97%	21,85%	-19,18%	-13,12%
Валова рентабельність продажів	24,14%	26,84%	26,57%	16,06%	-8,08%	-10,51%
Операційна рентабельність продажів	9,59%	11,49%	8,51%	7,05%	-2,54%	-1,46%
Чиста рентабельність продажів	6,08%	7,92%	5,28%	4,09%	-1,99%	-1,19%
Валова рентабельність виробництва	31,82%	36,69%	36,19%	19,13%	-12,69%	-17,06%
Чиста рентабельність виробництва	8,01%	10,83%	7,20%	4,87%	-3,14%	-2,33%

Показник	Концерн Хлібпром				Абсолютні зміни (+,-)	
	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020
Рентабельність сукупного капіталу		1,58%	10,07%	5,02%	5,02%	-5,05%
Рентабельність власного капіталу		11,37%	46,64%	15,45%	15,45%	-31,19%
Валова рентабельність продажів	35,16%	36,51%	39,07%	36,73%	1,57%	-2,34%
Операційна рентабельність продажів	4,35%	3,54%	6,93%	4,17%	-0,18%	-2,76%

Чиста рентабельність продажів		1,02%	7,33%	3,46%	3,46%	-3,87%
Валова рентабельність виробництва	54,23%	57,50%	64,13%	58,05%	3,82%	-6,08%
Чиста рентабельність виробництва		1,60%	12,03%	5,47%	5,47%	-6,56%

	Моршинський завод мінвод Оскар				Абсолютні зміни (+,-)	
Показник	2018	2019	2020	2021	2021-2018	2021-2020
Рентабельність сукупного капіталу	6,23%	14,71%	32,17%	11,54%	5,31%	-20,63%
Рентабельність власного капіталу	7,23%	15,82%	36,60%	18,28%	11,05%	-18,32%
Валова рентабельність продажів	8,46%	11,48%	23,90%	22,75%	14,29%	-1,15%
Операційна рентабельність продажів	4,27%	6,50%	18,76%	17,97%	13,70%	-0,79%
Чиста рентабельність продажів	3,50%	5,28%	15,22%	10,41%	6,91%	-4,81%
Валова рентабельність виробництва	9,24%	12,97%	31,40%	29,46%	20,22%	-1,94%
Чиста рентабельність виробництва	3,82%	5,96%	20,00%	13,48%	9,66%	-6,52%

Додаток Ж

Таблиця Ж 1

Розрахунок EVA

№	Підприємство	Роки			
		2018	2019	2020	2021
1	КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА	-78842,8	-52629,4	-91865,7	-209273,9
2	ВО Конті	-146213,9	-111079,0	-105447,6	-170404,0
3	Домінік	4694,8	-13793,8	-17084,9	-10692,5
4	ХБФ	44264,7	-39380,8	-69000,2	-20669,2
5	Яготинський маслозавод	92204,6	179547,0	95041,8	34238,8
6	Золотоніський маслоробний комб	45218,2	-48093,1	-70757,0	48093,3
7	Купянський МКК	-15189,3	-24499,3	1433,8	-5337,9
8	Пирятин сирзавод	74133,4	-30041,0	-74084,9	20675,0
9	Конотопський хлібокомбінат	-556,7	-677,2	-958,6	-946,6
10	Новоград-Волинський хлібоза-вод	1957,7	2455,4	2545,3	277,9
11	Василівський хлібокомбінат	-3793,6	-3686,2	-3767,0	-9686,8
12	Концерн Хлібпром	-87181,8	-62198,8	21528,1	-35053,7
13	Миргородський завод мінвод	-4309,5	16276,2	88820,7	15726,1
14	Моршинський завод мінвод Оскар	-23786,6	10052,0	136136,7	5572,9
15	Оболонь	-457213,1	-771023,1	-126758,9	-104699,4
16	УКРПИВО	-150,1	-166,4	-166,1	-163,7

Таблиця Ж.2

Розрахунок MVA

№	Підприємство	Роки			
		2018	2019	2020	2021
1	КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА	-670081	-1228030	-1382329	-2547578
2	ВО Конті	-3741450	-3887708	-1880740	-1738738
3	Домінік	-396453	-397167	-416944	-474680
4	ХБФ	-1418439	-1457488	-1470466	-1536602
5	Яготинський маслозавод	-1315464	-1813895	-1962926	-2300778
6	Золотоніський маслоробний комб	-1104914	-1238379	-1129872	-1259027
7	Купянський МКК	-362315	-381710	-343647	-444073
8	Пирятин сирзавод	-787954	-940685	-796159	-779791
9	Конотопський хлібокомбінат	-8389	-9394	-9263	-10704
10	Новоград-Волинський хлібозавод	-26739	-31352	-36907,8	-36513
11	Василівський хлібокомбінат	-687	-576,2	-708,3	30092,9
12	Концерн Хлібпром	-721917	-812109	-766255	-811159
13	Миргородський завод мінвод	-357384	-284401	-486336	-339331
14	Моршинський завод мінвод Оскар	-743414	-646885	-1014888	-1958383
15	Оболонь	-8408167	-8620928	-8437782	-8010694
16	УКРПИВО	-3218	-3116,2	-3184,5	-3358,2

Таблиця Ж.3

Розрахунок CVA

№	Підприємство	Роки			
		2018	2019	2020	2021
1	КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА	-21564,03	-53797,18	-57530	-120857,03
2	ВО Конті	-80560,95	-73873,55	-99903,05	-73653,85
3	Домінік	7801,1	-4614,2	74749,6	-24973,6
4	ХБФ	28067,3	-48764,9	29905,1	83639,6
5	Яготинський маслозавод	-89066,88	-71372,2	-112742,96	-125172,52
6	Золотоніський маслоробний комб	2665,04	-186788,73	-76165,67	-26903,44
7	Купянський МКК	-14713,2	-20245,64	-11866,04	-21512,84
8	Пирятин сирзавод	33682,84	-86162,88	-124972,76	29376,52
9	Конотопський хлібокомбінат	223,25	319,9	218,15	237,55
10	Новоград-Волинський хлібозавод	-1307,68	-1442,172	-1460,108	-1566,552
11	Василівський хлібокомбінат	-131,24	-231,58	-178,68	-111,216
12	Концерн Хлібпром	-117234,75	-116159,85	-100113,65	-95850,6
13	Миргородський завод мінвод	-6406,85	-2564,96	-8023,36	-2274,05
14	Моршинський завод мінвод Оскар	-26610,48	4429,12	-12064,82	-74866,77
15	Оболонь	-529644,36	-511476,12	-423274,52	-396297,44
16	УКРПИВО	65,49	149,89	107	13,37

Таблиця Ж.4

Розрахунок SVA

№	Підприємство	Роки			
		2018	2019	2020	2021
1	КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА	-78663,3936	-59679,3934	-97194,8868	-211419,3862
2	ВО Конті	-44862,324	-41940,18	-81720,41	-71965,452
3	Домінік	-31479,312	-35047,608	-37667,516	-39827,084
4	ХБФ	-105427,93	-119902,992	-127597,098	-135499,778
5	Яготинський маслозавод	-59007,3	-61398,2736	-83295,1896	-92305,6224
6	Золотоніський маслоробний комб	-27087,3174	-26915,0794	-19757,9734	-19722,549
7	Купянський МКК	-21701,9088	-19284,5688	-18820,6224	-22154,4456
8	Пирятин сирзавод	-15381,8624	-15189,52	-12785,8176	-16382,4144
9	Конотопський хлібокомбінат	-913,506	-998,202	-1003,926	-1012,539
10	Новоград-Волинський хлібо-завод	-1702,0872	-1837,89096	-2234,26512	-2530,99584
11	Василівський хлібокомбінат	-3731,64	-3735,24624	-3731,052	-76,524
12	Концерн Хлібпром	-81251,307	-78281,514	-69789,372	-79154,529
13	Миргородський завод мінвод	-18261,8658	-20916,2844	-22616,0658	-25105,7646
14	Моршинський завод мінвод Оскар	-50988,1814	-48819,615	-77408,136	-125637,2442
15	Оболонь	-600011,5248	-371918,9664	-329135,568	-417801,7872
16	УКРПИВО	-171,9876	-172,6118	-170,7902	-169,8236

Додаток 3

Індекси сільськогосподарської продукції за регіонами (у % до відповідного періоду попереднього року)

	Січень 2022			Довідково:	
	господарства усіх категорій	у тому числі		2021 (попередні дані)	січень 2021
		підприємства	госпо-дарства населення		
Україна	**100,9**	**107,3**	**92,3**	**114,4**	**94,3**
Вінницька	111,5	117,5	88,6	122,2	87,7
Волинська	97,5	99,8	95,3	101,0	92,5
Дніпропетровська	101,8	104,8	87,3	119,9	115,7
Донецька	92,0	91,8	92,6	106,9	89,4
Житомирська	93,4	93,7	93,3	113,8	97,1
Закарпатська	95,1	95,6	95,1	94,0	100,1
Запорізька	72,5	61,7	82,0	114,1	86,3
Івано-Франківська	96,3	96,0	96,5	103,6	96,8
Київська	92,1	100,6	79,2	116,3	79,2
Кіровоградська	103,8	116,0	97,9	140,8	90,2
Луганська	93,7	90,1	94,8	97,2	96,5
Львівська	116,5	128,2	95,6	105,6	105,5
Миколаївська	96,8	118,8	90,1	142,6	84,6
Одеська	97,2	96,9	97,3	190,1	89,1
Полтавська	99,8	105,3	93,1	106,1	96,7
Рівненська	100,5	103,1	99,1	102,3	99,0
Сумська	87,6	92,7	83,7	91,6	100,8
Тернопільська	104,3	109,5	96,9	112,7	115,9
Харківська	93,6	92,6	94,9	97,1	88,8
Херсонська	90,9	94,5	89,5	111,5	85,0
Хмельницька	104,2	108,8	98,7	112,0	106,4

Черкаська	113,9	116,9	94,1	129,5	95,3
Чернівецька	98,9	108,7	95,8	110,0	86,3
Чернігівська	105,5	108,3	99,2	102,4	94,7