

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ

Концептуальні засади контролінгу в діяльності підприємств промислового сектору ґрунтуються на розумінні витрат як багатомірної економічної категорії, що формуються на операційному, інвестиційному, стратегічному та інших напрямках управління, виступаючи ключовими факторами впливу на рівень ефективності та прибутковості бізнесу суб'єктів господарювання в контексті необхідності їх раціонального використання ресурсного потенціалу. Контролінг витрат у цьому взаємозв'язку виступає як спеціалізована підсистема і складова загальної системи контролінгу та менеджменту підприємств, яка забезпечує методичну, інформаційно-аналітичну та організаційну підтримку управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності і доходності бізнесу компанії. Така підсистема охоплює всі функціональні сфери управління промисловими підприємствами, забезпечуючи безперервний моніторинг змін у формуванні доходів і витрат, а також контроль відхилень від запланованих заходів й обґрунтування необхідності оперативного коригування виробничих планів та програм розвитку компанії, що в сукупності створює передумови для досягнення їх оперативних і стратегічних цілей. Центральне місце в концепції контролінгу витрат промислових підприємств посідає інтеграція інформаційних потоків про витрати в єдиному інформаційному середовищі компанії та на всіх її управлінських рівнях, кожен з яких вирішує специфічні завдання, але функціонує в єдиній інтегрованій системі. На операційному рівні забезпечується щоденний контроль поточних витрат, планування виробничих процесів й оптимізація виконання операцій через застосування методів калькулювання собівартості. Інвестиційний рівень зосереджується на оптимізації і зростанні власного капіталу компанії, оцінці ефективності капітальних вкладень, обґрунтуванні доцільності реалізації інвестиційних проєктів і забезпеченні прозорості фінансових потоків. Стратегічний рівень контролінгу витрат спрямований на довгострокове планування і раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства, аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища, створення конкурентних переваг компанії. Взаємозв'язок інформаційних потоків між управлінськими рівнями реалізується через безперервний потік даних, коли інформація про операційну діяльність слугує основою для прийняття інвестиційних рішень, а результати інвестиційного контролінгу впливають на коригування стратегічних орієнтирів, що в сукупності створює цілісну систему управління витратами, здатну забезпечити фінансову стійкість підприємства в умовах постійного впливу факторів ринкового середовища на діяльність компанії [1].

Діяльність служб контролінгу безпосередньо впливає на фінансову стійкість промислових підприємств в контексті раціонального використання їх ресурсів, де значна частка операційних витрат припадає на матеріали, енергоносії та обладнання. Саме тому для підрозділу контролінгу на підприємстві постає нагальна необхідність для забезпечення прозорості бізнес-процесів і раціонального використання ресурсів. Контролінг у цьому контексті виконує функцію інтегратора, що поєднує планування, облік й аналіз у взаємозв'язку з прийняттям управлінських рішень, орієнтований на досягнення стратегічних цілей компанії. Застосування методичного інструментарію контролінгу (фінансового контролінгу, контролінгу витрат, логістичного контролінгу, контролінгу ЗЕД та інших його напрямів) дозволяє підприємствам своєчасно коригувати бізнес-процеси, підвищуючи загальну ефективність їх фінансово-господарської діяльності. Оптимізація/мінімізація витрат операційної діяльності через контролінг стає ключовим завданням зміцнення ринкових позицій компанії у високо конкурентному середовищі, в т.ч.: ключовим інструментом оптимізації витрат є процес бюджетування, який дозволяє формувати деталізовані плани витрат за центрами відповідальності, забезпечуючи постійний та оперативний контроль за використанням матеріалів, енергії та трудових ресурсів на кожній стадії технологічного процесу; застосування системи ключових показників ефективності (що стосується бізнес-процесів) в поєднанні з аналізом відхилень створює можливість оперативного моніторингу стану управління за витратами сировини, матеріалів, напівфабрикатів, й дотримання нормативів, що сприяє швидкому прийняттю рішень та удосконалення неефективних ланок без зупинки виробничого циклу; використання програмного забезпечення (наприклад, класу ERP/SAP та ін.) для формування управлінської звітності забезпечує безперервний зворотний зв'язок між операційним, інвестиційним і стратегічним напрямками управління на підприємствах, що дозволяє своєчасно перерозподіляти ресурси, адаптувати виробничі плани до змін ринкової кон'юнктури й підвищувати гнучкість усієї операційної системи компанії [2].

У структурі фінансового менеджменту інтегрована система контролінгу (у взаємозв'язку з фінансовим контролінгом, контролінгом витрат та ін. напрямками) виступає необхідним механізмом, який забезпечує розроблення стратегії розвитку підприємства на основі прогнозування можливих варіантів її реалізації. Застосування методів стратегічного та оперативного контролінгу, зокрема системи раннього реагування на

вплив факторів зовнішнього середовища, дозволяє керівництву компанії своєчасно розробити антикризові заходи і програми, виявляти відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих показників, що формує основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо доцільності капіталовкладень/інвестицій. При цьому фінансовий контролінг інтегрується із завданнями та цілями фінансового менеджменту і планування/бюджетування, оскільки безпосередньо через коригування інвестиційних проєктів на основі даних управлінського обліку створюються умови для підвищення прибутку за умов можливої мінімізації витрат і раціонального використання ресурсного потенціалу у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Основним інструментарієм фінансового контролінгу в управлінні інвестиційними рішеннями виступає методика фінансового аналізу коефіцієнтів, методичний інструментарій оцінювання інвестиційних проєктів і проведення діагностики фінансового стану підприємства, що забезпечує керівництву компанії достовірною інформацією для спрямування ресурсів у найбільш ефективні напрями її розвитку. Важливою особливістю такого підходу є спрямованість на запобігання фінансовим кризам шляхом постійного моніторингу відхилень у реалізації інвестиційних планів, впровадження коригувальних заходів на основі факторного аналізу й застосування новітніх технологій обробки даних. У підсумку фінансове управління інвестиційними рішеннями через контролінг витрат дозволяє створити для бізнесу цілісну систему забезпечення ресурсами через планування ресурсного потенціалу, яка забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах мінливого економічного середовища [3]. Система контролінгу в загальній системі управління промисловим підприємством зі складним виробничим циклом потребує комплексного підходу до її удосконалення, який має враховувати багатofункціональність бізнес-процесів компанії. Саме тому ключовим завданням за таких умов має бути можливість формування інтегрованої моделі контролінгу, що поєднує стратегічний та оперативний контролінг в загальній системі менеджменту підприємства, забезпечуючи безперервний моніторинг на всіх етапах управління та координації фінансово-господарської діяльності в компанії: для підвищення виробничої стійкості необхідно впровадити методичний інструментарій контролінгу витрат, який забезпечує постійний моніторинг стану забезпечення виробничих процесів необхідними матеріальними і трудовими ресурсами, а також контролює знос основних фондів, що дозволяє своєчасно планувати модернізацію обладнання; у сфері фінансового управління доцільно розвивати підсистему фінансового контролінгу, яка інтегрує методику контролінгу витрат та методичний інструментарій аналізування відхилень за центрами фінансової відповідальності, що надає змогу оперативно коригувати фінансові плани і внутрішні виробничі бізнес-процеси; удосконалення інтегрованої системи контролінгу на підприємстві має передбачати запровадження ключових показників ефективності (KPI, BSC), що пов'язують саму цю систему з результативністю праці і стабільністю розвитку кадрового складу, формуючи мотиваційні моделі управління трудовими ресурсами в компанії. Ключовим напрямом удосконалення є розвиток управлінської складової контролінгу через створення єдиної інформаційної платформи, що акумулює дані з усіх функціональних підсистем і забезпечує керівництву достовірною інформацією для прийняття стратегічних та оперативних рішень, спрямованих на збалансування інтегрального показника ефективності діяльності підприємства [4].

Удосконалення операційної діяльності промислових підприємств на засадах фінансового контролінгу та контролінгу витрат має базуватися на інтеграції виробничої, фінансової, інвестиційної та інших напрямів управління в єдиній системі, що забезпечує своєчасне коригування витрат в загальній системі менеджменту. Ключовим напрямом такого удосконалення є постійне використання програмного забезпечення, яке дозволяє оптимізувати витрати і забезпечити обґрунтування управлінських рішень у реальному часі, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності компаній до змін ринкового середовища і є особливо важливим для суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Телічко Н. А., Дідур Г. І., Мельничук О. І. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106> (дата звернення: 25.03.2026).
2. Коробка С. В. Контролінг в операційному менеджменті малих підприємств: роль, інструменти та перспективи впровадження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-10-01> (дата звернення: 25.03.2026).
3. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.97>
4. Савицька О. М., Заречна К. С. Результати комплексного аналізу та оцінювання стійкості промислового підприємства в умовах формування концепції стійкого розвитку та управління витратами. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4740>