

УДК 334.722:004

JEL classification: M41, M10, L21

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(4))**ЕВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ****КІЗИЛОВ Андрій**

ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна  
<https://orcid.org/0009-0000-7260-7395>

*Умови високої турбулентності, цифрової трансформації та глобальної конкуренції змушують українські підприємства шукати інтегровані механізми, здатні одночасно підтримувати операційну стійкість і забезпечувати стратегічну гнучкість. Контролінг постає як один із ключових інструментів, що поєднує фінансові й нефінансові метрики, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.*

*Попри визнану ефективність контролінгу у світовій практиці, його впровадження в Україні залишається фрагментарним: бракує кваліфікованих кадрів, цифрові системи інтегровані частково, а корпоративна культура вимірювання результатів ще формується. Це знижує адаптивність бізнесу в умовах криз і стрімких змін.*

*Метою даного дослідження є систематизувати етапи еволюції контролінгу, окреслити сучасні тенденції його розвитку та ідентифікувати бар'єри інтеграції контролінгових систем в управління українськими підприємствами.*

*У статті проаналізовано: 1) генезу контролінгу від фінансового контролю до цифрових аналітичних платформ; 2) роль ERP-, BI- та Big Data-технологій у формуванні єдиного інформаційного середовища; 3) інтеграцію ESG-показників у систему стратегічного контролінгу; 4) організаційні та кадрові виклики запровадження контролінгу в Україні. Запропоновано модель поетапної цифрової трансформації контролінгової функції, що включає розвиток компетенцій персоналу, уніфікацію даних та впровадження сценарного планування.*

*Контролінг довів здатність підвищувати прозорість та результативність управління, однак його потенціал в Україні реалізується не повністю. Для подолання наявних бар'єрів доцільно поєднати державну підтримку цифровізації, корпоративні програми навчання та впровадження адаптивних аналітичних інструментів, що перетворюють контролінг із «острова» звітності на ядро стратегічного розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** контролінг; стратегічний менеджмент; цифровізація; ERP-системи; Business Intelligence; ESG-фактори.

**EVOLUTION AND CURRENT TRENDS OF CONTROLLING IN ENTERPRISE MANAGEMENT****KIZILOV Andrii**

National Research Institute «Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy» V. N. Karazin Kharkiv National University

*Under conditions of high turbulence, digital transformation and global competition, Ukrainian enterprises are compelled to seek integrated mechanisms capable of supporting operational resilience while ensuring strategic agility. Controlling emerges as a key instrument that combines financial and non-financial metrics, thereby supporting evidence-based managerial decisions.*

*Despite the acknowledged effectiveness of controlling in global practice, its implementation in Ukraine remains fragmented: qualified personnel are scarce, digital systems are only partially integrated, and a results-measurement culture is still taking shape. These factors diminish business adaptability in times of crisis and rapid change.*

*This research seeks to systematise the stages of controlling evolution, outline current development trends, and identify barriers to integrating controlling systems into the management of Ukrainian enterprises.*

*The article analyses: (1) the genesis of controlling from financial control to digital analytics platforms; (2) the role of ERP, BI, and Big Data technologies in creating a unified information environment; (3) the integration of ESG indicators into the strategic controlling system; and (4) organisational and HR challenges of implementing controlling in Ukraine. A phased model for the digital transformation of the controlling function is proposed, encompassing staff competence development, data standardisation, and the introduction of scenario planning.*

*Controlling has proven its ability to enhance transparency and managerial effectiveness, yet its potential in Ukraine is not fully realised. Overcoming existing barriers will require a combination of state support for digitalisation, corporate training programmes, and the deployment of adaptive analytical tools that transform controlling from an “island” of reporting into the core of strategic enterprise development.*

**Keywords:** controlling; strategic management; digitalisation; ERP systems; Business Intelligence; ESG factors.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.04.2025

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

У ХХІ столітті бізнес-середовище характеризується постійною динамікою, посиленням глобальної конкуренції та зростаючими вимогами до прозорості й ефективності управління. В умовах цифрової трансформації, енергетичної кризи, змін у логістиці та нормативному полі підприємства стикаються з необхідністю швидкого прийняття обґрунтованих рішень, що спираються на верифіковану та оперативну інформацію. У цьому контексті контролінг стає не просто допоміжною функцією, а стратегічним ядром

аналітичного забезпечення, координації та моніторингу діяльності. Зокрема, його здатність поєднувати фінансові, операційні та ESG-показники набуває критичного значення в умовах криз, таких як війна або глибокі економічні трансформації. Саме тому вивчення еволюції та поточних тенденцій розвитку контролінгу є своєчасним і має практичну цінність для українських підприємств різних галузей.

Контролінг у світовій управлінській практиці давно зарекомендував себе як ефективний інструмент підвищення прозорості та результативності. Водночас в Україні його застосування залишається обмеженим і фрагментарним: домінують обліково-економічні функції, бракує кваліфікованих кадрів, інтеграція цифрових рішень є частковою, а культура вимірювання ефективності лише формується. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах кризи, зокрема з початком повномасштабної війни у 2022 році.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Формування теоретико-методологічних засад контролінгу відбулося на перетині праць класиків менеджменту Анрі Файоля, Пітера Друкера та сучасних розробників управлінських інструментів Роберта Каплана і Девіда Нортон. Зокрема, Анрі Файоль заклав основу розуміння контролю як окремої управлінської функції, тоді як Пітер Друкер підкреслював значення результативності й управління за цілями як ключових принципів ефективного менеджменту. Подальший розвиток концепції забезпечили Роберт Каплан та Девід Нортон, які розробили систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), що заклала підвалини сучасного стратегічного контролінгу та надала змогу поєднувати фінансові й нефінансові метрики.

У сучасній науковій літературі контролінг розглядається як багатофункціональна система управління. Наприклад, у праці Merchant & Van der Stede (2017) контролінг трактується як підсистема управлінського контролю, що впливає на поведінку працівників через інструменти планування, контролю, стимулювання та комунікації. Подібного підходу дотримуються й Becker, Lukka & Schäffer (2010), які акцентують на ролі контролінгу в умовах підвищеної складності та динамічності зовнішнього середовища.

Професійні дослідження консалтингових компаній, зокрема Deloitte, PwC, EY Ukraine, відзначають зростання значущості контролінгу в умовах цифрової трансформації. У їхніх звітах акцентується на переході від «контролю минулого» до «передбачення майбутнього» — завдяки впровадженню BI, ERP, AI та Big Data у функції планування, аналізу та прогнозування. Крім того, фіксується поява нових напрямів, таких як ESG-контролінг, що охоплює нефінансові аспекти діяльності підприємства.

Однак вітчизняні дослідження залишаються фрагментованими. Більшість із них або описують західний досвід, або зосереджуються на вузьких функціональних аспектах контролінгу без цілісної інтеграції. Системні підходи до вивчення українського контексту, адаптації міжнародних моделей та розробки локальних стратегій залишаються поодинокими. Це створює наукову нішу для подальших досліджень, спрямованих на формування методичних і прикладних основ ефективного контролінгу в Україні.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Систематизувати етапи становлення й трансформації контролінгу як управлінського інструменту; визначити сучасні тенденції його розвитку; окреслити проблеми та бар'єри впровадження в умовах українського бізнес-середовища; запропонувати шляхи їх подолання на основі цифровізації та інтеграції з іншими управлінськими функціями.

**Методи дослідження.** У роботі використано комплексний методологічний підхід:

- історико-логічний аналіз для дослідження еволюції контролінгу;
- контент-аналіз сучасної міжнародної та вітчизняної літератури;
- системний підхід до оцінки взаємозв'язків між інституційними, технологічними та кадровими чинниками;
- елементний аналіз цифрових технологій (ERP, BI, Big Data) у практиці контролінгу.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

*Етапи еволюції контролінгу.* Контролінг як управлінський феномен сформувався на початку XX століття в США, у відповідь на ускладнення бізнес-процесів у великих корпораціях. Перші прояви цієї функції були тісно пов'язані з розвитком фінансового обліку, а також із потребою у внутрішньому контролі витрат і ресурсів. Вперше термін "controller" у корпоративному сенсі зафіксовано у діяльності компанії General Electric, яка однією з перших впровадила окрему управлінську функцію для контролю грошових потоків, аналізу витрат та координації між підрозділами [2].

У той час контролінг був фактично синонімом обліку та фінансового аналізу. Проте вже на цьому етапі простежувалась тенденція до його розширення — контролери стали залучатися до бюджетування, прогнозування й навіть участі в стратегічних рішеннях. Від самого початку ця функція мала міждисциплінарний характер, поєднуючи облік, аналіз, планування та менеджмент [11, 12].

Період після Другої світової війни відзначився значним зростанням складності бізнесу, що зумовило еволюцію контролінгу від бухгалтерської допоміжної функції до елементу системного управління. Саме в цей період формуються теоретичні основи сучасного контролінгу. Серед ключових постатей — Пітер Друкер, який запропонував концепцію управління за цілями (Management by Objectives) та наголошував на ролі

вимірювання результативності як основи ефективного управління [5]. Його підхід став основою для сучасного стратегічного контролінгу.

Важливим етапом стало впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), розробленої Робертом Капланом та Девідом Нортоном на початку 1990-х років. Ця система запропонувала мультиперспективний підхід до оцінки ефективності підприємства — фінансову, клієнтську, внутрішню та інноваційно-розвиткову складові. Її запровадження уможливило перехід від класичного контролінгу до інтегрованих моделей стратегічного управління, в яких контролінг функціонує як центр координації між цілями, метриками та операційною діяльністю [2].

У країнах Західної Європи, особливо у Німеччині, контролінг також отримав значну інституціональну підтримку. Зокрема, в 1970–1980-х роках в університетах Гейдельберга та Штутгарта виникли перші наукові школи контролінгу. Один із провідних дослідників — Р. Хорват — розробив модель контролінгу, як "системи управлінської координації", що поєднує стратегічний і оперативний виміри [1].

У вітчизняному контексті контролінг почав розвиватися лише наприкінці 1990-х років, після переходу економіки України до ринкових засад. На перших етапах його впровадження було фрагментарним і часто ототожнювалося з внутрішнім аудитом або бюджетним контролем. Це зумовлювалося як відсутністю належної методологічної бази, так і слабкою практикою управлінського обліку.

Із початком інтеграції України у світову економіку, активізацією міжнародного бізнесу та адаптацією міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) почали формуватися основи системного контролінгу. У низці великих українських компаній, таких як «Укрзалізниця», «Нафтогаз», «Миронівський хлібопродукт», з'явилися окремі підрозділи контролінгу, які забезпечували планово-аналітичну підтримку топменеджменту. Проте, у більшості випадків ці структури залишались допоміжними, а не інтегрованими в систему стратегічного управління.

Сучасний етап розвитку характеризується поступовим переходом від ручного управління до автоматизованих рішень, таких як ERP, CRM та BI-системи. Проте, згідно з дослідженням Deloitte (2023), лише 18% українських компаній заявляють про повну інтеграцію контролінгу в свої бізнес-процеси. Причини — обмежене фінансування, недостатня кваліфікація персоналу та відсутність єдиної концепції контролінгу в національному контексті.

*Теоретичні основи контролінгу та його сучасна інтерпретація.* Контролінг, як інтегрована управлінська система, не має однозначного визначення в науковій літературі. У різних школах управління він трактується як функція, як методика, як філософія менеджменту або навіть як внутрішня служба координації. Проте в більшості випадків суть залишається спільною: контролінг — це система інформаційного та аналітичного забезпечення управління, що охоплює планування, облік, контроль, аналіз і координацію діяльності з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [2].

У праці Merchant & Van der Stede (2017) контролінг розглядається як частина ширшої концепції систем управлінського контролю (Management Control Systems), які забезпечують вплив на поведінку працівників у напрямі досягнення цілей організації. У цьому контексті функції контролінгу включають:

- Стратегічне планування (визначення ключових цілей і показників ефективності);
- Оперативне планування та бюджетування;
- Контроль виконання планів та коригування відхилень;
- Аналітичне забезпечення управлінських рішень;
- Підтримка процесів управління витратами та прибутковістю;
- Формування системи звітності для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

Залежно від рівня деталізації, прийнято розрізняти стратегічний та оперативний контролінг. Перший фокусується на довгострокових цілях, інвестиційній політиці та інноваціях, тоді як другий — на поточному управлінні ресурсами, ефективності процесів та досягненні запланованих результатів. Такий поділ умовний, але дає змогу краще розуміти багатогранність контролінгової функції.

Розвиток контролінгу як наукової дисципліни відбувався поступово, з опорою на класичні теорії менеджменту. Одним із перших, хто заклав основу для майбутнього теоретичного обґрунтування контролінгу, був Анрі Файоль, який ще на початку XX століття виділив функцію контролю як невід'ємну частину управлінського циклу поряд із плануванням, організацією, координацією та мотивацією [4]. Він розглядав контроль як процес виявлення відхилень і вжиття коригувальних дій, що й сьогодні зберігає актуальність у рамках операційного контролінгу.

Суттєвий вплив на сучасне розуміння контролінгу мав Пітер Друкер, який підкреслював важливість орієнтації на результат, а не лише на витрати. Його концепція управління за цілями (Management by Objectives) передбачала, що кожен рівень управління має чітко визначені, вимірювані цілі, відповідність яким забезпечується через систему контролю. Таким чином, контролінг розглядався як інструмент підвищення ефективності та відповідальності в менеджменті [5].

Інший знаковий теоретик — Роберт Каплан, спільно з Девідом Нортоном, запропонував у 1992 році модель Balanced Scorecard, яка стала революцією у сфері контролінгу. Завдяки включенню нефінансових індикаторів (рівень задоволення клієнтів, внутрішні процеси, інноваційна діяльність), ця модель дала змогу подивитися на ефективність підприємства ширше, ніж це дозволяв традиційний фінансовий контроль.

Застосування BSC сприяло інтеграції стратегічних і тактичних вимірів, а також уможливило моніторинг довгострокової вартості.

Серед сучасних авторів варто також згадати Ентоні та Говіндараджана (Anthony & Govindarajan, 2014), які розробили концепцію управлінського контролю як системи поведінкових і структурних важелів впливу. Вони підкреслюють, що ефективний контролінг не зводиться до інструментів, а передбачає врахування організаційної культури, мотивації персоналу, систем комунікації та адаптації.

Таким чином, сучасна інтерпретація контролінгу спирається не лише на технічні та аналітичні аспекти, але й на поведінкові, соціальні та стратегічні чинники, що вимагає від фахівців міждисциплінарного мислення та здатності працювати в умовах складності та невизначеності.

У XXI столітті контролінг зазнає суттєвих трансформацій під впливом технологічних інновацій, змін у регуляторному полі, еволюції бізнес-моделей та посилення вимог до прозорості й сталості корпоративного управління. Ці зміни обумовлюють появу нових напрямів, інструментів та принципів у побудові систем контролінгу, які все частіше позиціонуються як ключовий елемент цифрового управління підприємством.

Одна з найяскравіших тенденцій — це масштабне впровадження цифрових технологій у сферу планування, обліку, аналізу та моніторингу показників діяльності. Сучасний контролінг спирається на інтегровані інформаційні системи — насамперед ERP-платформи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), які дозволяють уніфікувати фінансові й операційні дані в єдиному аналітичному середовищі. Завдяки цьому забезпечується не лише оперативність управлінських рішень, а й підвищується їхня обґрунтованість.

Водночас автоматизація рутини (наприклад, обробки звітів або розрахунку KPI) дає змогу фахівцям з контролінгу зосередитися на стратегічному аналізі та моделюванні сценаріїв розвитку. За даними PwC (2022), понад 60% компаній у ЄС інтегрували штучний інтелект або машинне навчання у функції фінансового контролю. Зі зростанням обсягів корпоративних даних виникає потреба у нових підходах до їхнього аналізу. Сучасний контролінг активно використовує інструменти Business Intelligence (BI) — такі як Power BI, Tableau, QlikView — для побудови дашбордів, візуалізації ключових метрик і виявлення трендів у реальному часі.

Крім того, технології обробки Big Data відкривають можливості для аналізу неструктурованих даних (повідомлення клієнтів, соціальні мережі, логістичні патерни), що дозволяє зробити контроль гнучкішим і чутливішим до зовнішніх змін. Відповідно, контролінг все більше виконує прогностичну функцію, перетворюючись на центр стратегічної аналітики підприємства.

Новітні вимоги до стійкості бізнесу призвели до зміщення акцентів від виключно фінансових показників до нефінансових критеріїв ефективності — зокрема екологічних, соціальних та управлінських (Environmental, Social, Governance — ESG). Це означає, що сучасні системи контролінгу мають відслідковувати не лише прибутковість, а й вуглецевий слід, дотримання соціальних стандартів, інклюзивність, прозорість ухвалення рішень тощо.

Такі вимоги зумовлені як очікуваннями інвесторів, так і міжнародним регуляторним тиском (наприклад, Директива ЄС CSRD про корпоративну звітність зі сталого розвитку). У результаті ESG-контролінг поступово входить у структуру стратегічного контролінгу, особливо в компаніях, що залучають міжнародне фінансування або виходять на глобальні ринки.

Ще однією важливою тенденцією є системна інтеграція контролінгу з іншими функціями управління: ризик-менеджментом, комплаєнсом, стратегічним HR, інноваційним менеджментом. У результаті виникає потреба в створенні єдиної інформаційної платформи з уніфікованою структурою даних і єдиним «джерелом правди» (single source of truth). Це змінює саму роль контролера — від виконавця аналітичних завдань до партнера топменеджменту, який формує аналітичну рамку для ухвалення стратегічних рішень.

Незважаючи на визнання контролінгу як ефективного інструменту управління в багатьох країнах, в українському корпоративному середовищі його повноцінна імплементація залишається фрагментарною. Більшість компаній використовують окремі елементи контролінгу - бюджетування, фінансовий аналіз, звітність, - однак не інтегрують їх у системну управлінську концепцію. Причини цього явища багатофакторні й охоплюють як інституційні, так і культурні, освітні та технологічні аспекти.

Однією з ключових проблем є нестача кадрів, здатних забезпечити належний рівень реалізації функцій контролінгу. У більшості вищих навчальних закладів підготовка контролерів відсутня як окрема спеціалізація, а навчальні програми з управлінського обліку мають обмежене навантаження й часто не охоплюють сучасні цифрові інструменти.

Згідно з даними UGEN (2023), лише близько 12% студентів фінансово-економічних напрямів мають практичні навички роботи з ERP або BI-системами. Як наслідок, на ринку праці переважають фахівці з бухгалтерським або аналітичним профілем, які не завжди володіють стратегічним мисленням, необхідним для виконання ролі контролера як координатора управлінського процесу. Крім того, відсутність усталених професійних стандартів контролера унеможливорює формування чітких очікувань з боку роботодавців. Ця проблема частково вирішується через впровадження корпоративного навчання, однак такі ініціативи є переважно точковими.

Ще одним чинником, що стримує впровадження контролінгу, є організаційна інертність і слабка адаптивність підприємств до змін. Впровадження контролінгу потребує реструктуризації процесів, перерозподілу функцій між підрозділами, впровадження нових підходів до планування й мотивації персоналу.

У багатьох випадках це викликає опір з боку керівників середньої ланки, які побоюються втрати автономії або посилення контролю.

Крім того, у значній частині компаній відсутня корпоративна культура, орієнтована на вимірювання результатів. За даними дослідження EY Ukraine (2022), лише 27% опитаних підприємств в Україні системно використовують KPI для оцінки ефективності підрозділів, і ще менше - 14% - здійснюють регулярне стратегічне планування. Хоча багато підприємств декларують наявність ERP-систем або автоматизованих рішень, на практиці такі системи часто використовуються в урізаному функціоналі або взагалі замінюються Excel-таблицями. Причини цього — висока вартість ліцензій, обмежені технічні ресурси, а також низький рівень цифрової компетентності персоналу.

Ситуацію ускладнює відсутність інтеграції між підсистемами: бухгалтерія, логістика, продажі та планування часто працюють автономно, що унеможливує отримання єдиної картини діяльності підприємства. Таким чином, контролінг залишається "островом" аналітики без реального впливу на операційні рішення.

Повномасштабна війна, яка триває в Україні з 2022 року, суттєво вплинула на всі аспекти бізнес-діяльності, зокрема й на функцію контролінгу. Багато компаній зосередили свої ресурси на оперативному виживанні, а не на стратегічному розвитку. В умовах нестабільності значна частина планових показників втратила релевантність, що ускладнило роботу традиційних систем бюджетування й прогнозування.

У той же час саме криза висвітлила необхідність мати гнучку аналітичну систему, здатну адаптуватися до нових реалій. Поступово зростає інтерес до сценарного планування, швидкого перегляду бюджетів, формування фінансових моделей на випадок «*force majeure*». Це створює передумови для трансформації контролінгу — від бюрократичної функції до гнучкого інструмента управлінської підтримки.

З урахуванням сучасних тенденцій і особливостей впровадження контролінгу в українському бізнес-середовищі, перспективними напрямками його розвитку є цифровізація процесів, стратегічне позиціонування функції контролінгу, впровадження стандартів сталого розвитку та розширення міждисциплінарних компетенцій фахівців.

В Україні спостерігається виражений кадровий дефіцит у сфері контролінгу, оскільки спеціалізовані освітні програми практично відсутні. Більшість фахівців приходять до цієї професії самостійно, набуваючи необхідних навичок на практиці. Для вирішення цієї проблеми необхідний системний підхід: ініціювати розробку спеціалізованих освітніх програм у закладах вищої освіти, які включатимуть модулі зі стратегічного менеджменту, цифрових інструментів (ERP, BI, Big Data) та аналітики даних. Важливим елементом таких програм мають стати тренінги з розвитку *soft skills*: лідерства, критичного мислення, комунікації та адаптивності.

Додатково підприємствам рекомендується впроваджувати програми корпоративного навчання, спрямовані на підвищення цифрових навичок співробітників, зокрема сертифікаційні курси з ERP-систем (наприклад, SAP, Microsoft Dynamics) та бізнес-аналітики (Power BI, Tableau). Це дозволить контролерам активно брати участь у формуванні стратегії та управлінських рішень, стаючи стратегічними партнерами менеджменту.

Для прискорення цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств необхідна цілеспрямована державна та інституційна підтримка. Ефективним заходом може бути зниження або тимчасове скасування ПДВ на програмне забезпечення та обладнання, яке використовується для цілей контролінгу, хоча при реалізації таких заходів важливо враховувати й попереджувати можливі ризики зловживань.

Також перспективним напрямом є створення методичних і консультаційних центрів, які займатимуться адаптацією міжнародних практик і стандартів до української специфіки. Важливим доповненням стане організація майданчиків для обміну досвідом і кращими практиками між підприємствами, академічними установами та експертами у сфері контролінгу.

Додатково рекомендується активно сприяти створенню спеціалізованих навчальних програм на базі закладів вищої освіти, які формуватимуть кваліфікованих фахівців у сфері контролінгу.

Сучасна практика підтверджує необхідність глибокого перегляду ролі контролінгу - від функції моніторингу й аналізу до центру координації управлінських рішень. Важливо трансформувати корпоративну культуру компаній, акцентуючи увагу на прозорості інформації, взаємній відповідальності та єдиній системі ключових показників ефективності (KPI).

Розвиток контролінгу неможливий без системної цифровізації та інтеграції інформаційних рішень. Підприємствам рекомендується переходити від використання Excel-таблиць до інтегрованої цифрової платформи, що об'єднує бухгалтерію, логістику, продажі, HR і фінанси. Важливо використовувати як масштабні ERP-системи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), так і адаптивні рішення для середнього бізнесу (BAS, Odoo, NetSuite).

Не менш важливим є впровадження інструментів Business Intelligence, які забезпечують візуалізацію даних у режимі реального часу. Впровадження таких технологій підвищить прозорість процесів та дозволить оперативно ухвалювати рішення. Ключовим фактором успіху буде адаптивність і модульність рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни й уникати значних додаткових інвестицій.

З метою систематизації та наочного представлення основних етапів розвитку контролінгу, а також чинників, що вплинули на його становлення та трансформацію, у межах дослідження побудовано узагальнену еволюцію розвитку системи контролінгу (рис. 1). Схема охоплює ключові передумови виникнення, початкові завдання, методи, сучасні тенденції, проблеми в Україні та пропозиції щодо їх вирішення.

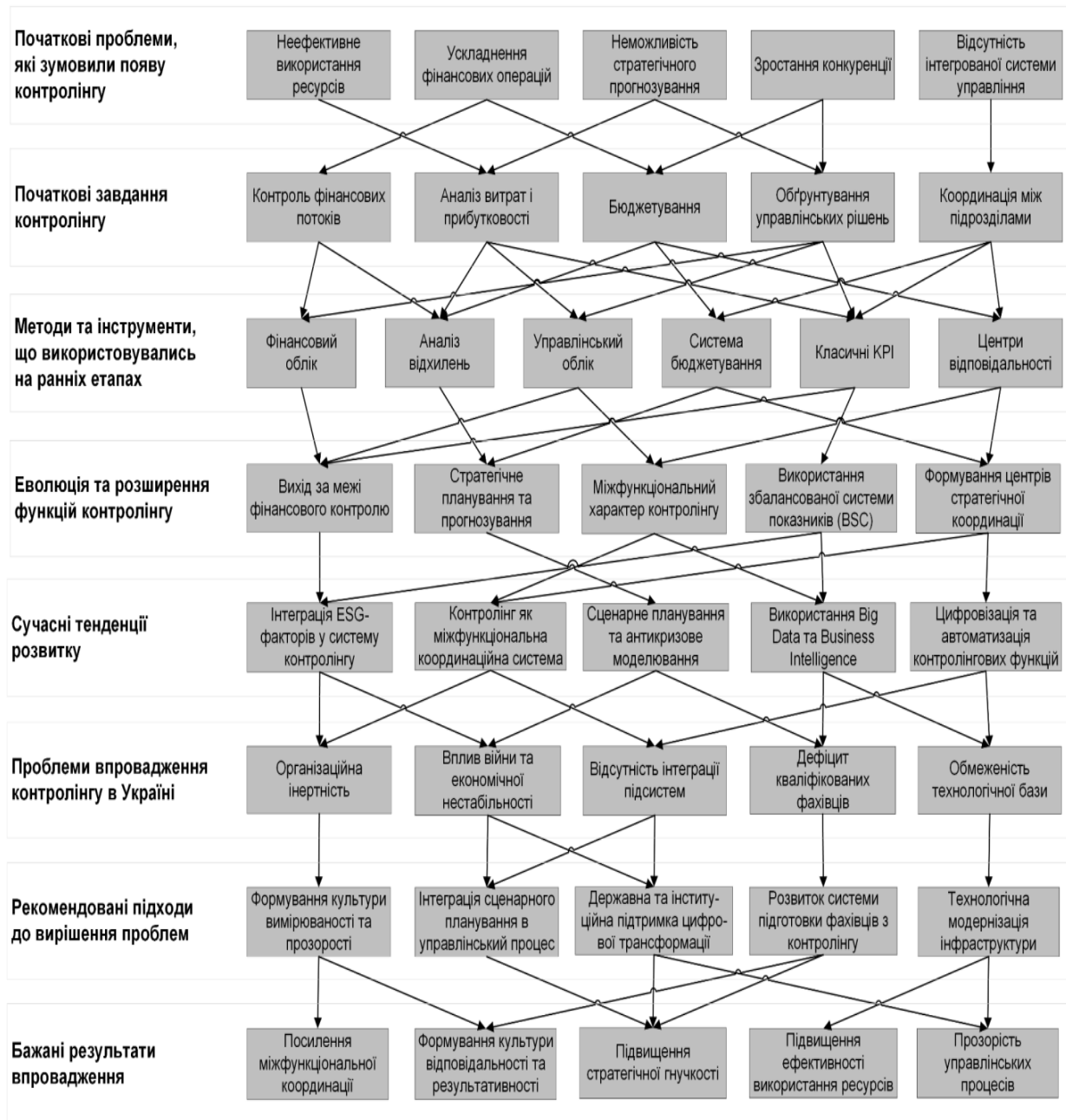


Рис. 1. Узагальнена еволюція розвитку системи контролінгу

Український досвід показує, що впровадження контролінгу в стратегічне управління сприяє покращенню координації між підрозділами, ефективному використанню ресурсів і підвищенню прозорості управлінських процесів. Пропонується активніше застосовувати сценарне планування та прогнозування, залучаючи контролерів до стратегічних обговорень і прийняття рішень, що дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Контролінг як інтегрована управлінська концепція пройшов значну еволюцію — від інструмента фінансового контролю у промислових корпораціях початку XX століття до ключового елементу стратегічного управління підприємством у цифрову епоху. Історичний розвиток контролінгу засвідчує його здатність

адаптуватися до змін зовнішнього середовища, у тому числі до викликів глобалізації, цифровізації та екологічної відповідальності.

У сучасному контексті контролінг виконує не лише облікову чи аналітичну функцію, а й стає центром координації, прогнозування та стратегічної підтримки управлінських рішень. Особливої ваги набувають напрями, пов'язані з інтеграцією технологій (BI, ERP, AI), впровадженням ESG-метрик та сценарного планування.

Водночас в Україні впровадження контролінгу стримується низкою структурних бар'єрів — нестачею кваліфікованих фахівців, фрагментарністю процесів, обмеженістю технологічної бази та організаційною інертністю. Для подолання цих викликів необхідні комплексні зусилля: розвиток освіти, цифрової інфраструктури, зміцнення корпоративної культури ефективності, а також інституційна підтримка з боку держави та бізнес-об'єднань.

Таким чином, контролінг має усі передумови, щоб стати в українських компаніях не лише інструментом контролю, а й каталізатором сталого розвитку, інновацій та стратегічної гнучкості в умовах невизначеного майбутнього.

### Література

1. Horváth, Péter, et al., eds. Von der Datenquelle zum Geschäftsmodell: Datengetriebenes Controlling. Vahlen, 2020.
2. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Using the balanced scorecard as a strategic management system." (1996): 75-85.
3. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson Education.
4. Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Pitman Publishing.
5. Peter, F. "Drucker." The Practice of Management (1954): 72.
6. Anthony, Robert, et al. Ebook: Management Control Systems: European Edition. McGraw Hill, 2013.
7. Becker, W., Lukka, K., & Schäffer, U. (2010). The past, present, and future of management control systems. Journal of Management Control, 20(3), 179–197.
8. Deloitte (2023). Controlling in the digital age: From reporting to real-time management. [Аналітичний звіт].
9. EY Ukraine (2022). Ефективність управлінських процесів у великому бізнесі України. [Онлайн-опитування].
10. PwC (2022). Global Digital Finance Survey: Automation and AI in Controlling. [Research Report].
11. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу : монографія; МОНМС України, Укр. інж.-пед. акад. Х. : НТМТ, 2012. 247 с.
12. Чобіток В. І. Контролінгові механізми управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2011. № 12. С. 162–164.

### References

1. Horváth, Péter, et al., eds. Von der Datenquelle zum Geschäftsmodell: Datengetriebenes Controlling. Vahlen, 2020.
2. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Using the balanced scorecard as a strategic management system." (1996): 75-85.
3. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson Education.
4. Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Pitman Publishing.
5. Peter, F. "Drucker." The Practice of Management (1954): 72.
6. Anthony, Robert, et al. Ebook: Management Control Systems: European Edition. McGraw Hill, 2013.
7. Becker, W., Lukka, K., & Schäffer, U. (2010). The past, present, and future of management control systems. Journal of Management Control, 20(3), 179–197.
8. Deloitte (2023). Controlling in the digital age: From reporting to real-time management. [Analitichnyi zvit].
9. EY Ukraine (2022). Efektyvnist upravlinskykh protsesiv u velykomu biznesi Ukrainy. [Onlain-opytuvannia].
10. PwC (2022). Global Digital Finance Survey: Automation and AI in Controlling. [Research Report].
11. Prokhorova V. V., Chobitok V. I. Upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv na zasakh kontrolinhu : monohrafiia; MONMS Ukrainy, Ukr. inzh.-ped. akad. Kh. : NTMT, 2012. 247 s.
12. Chobitok V. I. Kontrolinhovi mekhanizmy upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv. Biznes Inform. 2011. № 12. S. 162–164.