

УДК 005.915:658.1

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.030817

Пильнова Валентина Павлівна,
кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій
Пильнов Дмитро Олександрович,
кандидат економічних наук,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій

СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено вплив невизначеності зовнішнього середовища функціонування підприємства на його фінансову та економічну стійкість; виявлено закономірності та механізми впливу нестійкості зовнішнього середовища підприємства на його фінансово-економічні показники у системі контролінгу. Проведено аналіз наукових тенденцій проєктування та формування систем контролінгу. Обґрунтовано необхідність дотримання компромісу інтересів, спрямованих, з одного боку, на досягнення заданого рівня фінансової стійкості підприємства, а з іншого – на досягнення заданого рівня економічної стійкості. Розширено понятійний апарат системи контролінгу на підприємстві з урахуванням впливу зміни суспільних парадигм. Розкрито сутність категорії «контролінг фінансово-економічної стійкості підприємства». Розширено методологічні засади моделювання управління розвитком підприємства з позиції його фінансово-економічної стійкості на основі впровадження системи контролінгу. Розроблено методичний підхід до побудови системи контролінгу стійкості підприємства на основі застосування імітаційного моделювання, спрямованого на превентивне управління динамічною мініекономічною системою за умов нестійкості зовнішнього середовища. Розроблено підхід до прийняття управлінських рішень, у межах системи контролінгу, з виділенням зон відповідальності персоналу підприємства за прийняття рішень у процесі запобіжного управління.

Ключові слова: система контролінгу, фінансово-економічна стійкість, умови невизначеності, вплив змін, зони відповідальності персоналу

Постановка проблеми. В сучасних умовах посиленої конкуренції та мінливого бізнес-середовища перед підприємствами постає необхідність розробки та використання ефективних інструментів управління для забезпечення стійкого функціонування та розвитку.

Наявність об'єктивної невизначеності зовнішнього середовища підприємства і суб'єктивність прийнятих рішень зумовлюють необхідність розробки підсистеми стратегічного менеджменту – системи контролінгу стійкості підприємства, що дозволяє формувати оптимальні управлінські рішення, спрямовані на підвищення фінансово-економічної стійкості мініекономічної системи, на основі наукових методів моделювання та оптимізації, в умовах адаптаційних принципів управління.

На вирішення цієї фундаментальної задачі спрямоване дослідження, яке передбачає побудову системи контролінгу стійкості підприємства, а також методів оцінки її ефективності з урахуванням умов невизначеності зовнішнього середовища.

Актуальність зазначеної наукової проблеми обумовлюється підвищенням ступеня нестійкості середовища функціонування сучасних підприємств, що викликає не лише флуктуаційні (випадкові) зміни фінансових показників діяльності суб'єкта господарювання, а й безпосередньо впливає на фінансово-економічну стійкість мініекономічної системи в цілому. Невизначеність зовнішнього середовища створює потреби у розробці сучасних методів

управління підприємством, направлених на запобіжне регулювання стану мініекономічної системи, а також ймовірнісну оцінку ефективності запобіжного управлінського впливу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню процесів формування та впровадження ефективних систем контролінгу на підприємствах, а також розкриттю принципів та методів управління стійкістю соціально-економічних систем присвячено роботи таких українських вчених, зокрема В. Г. Герасимчука, Н. С. Герасимчук, А. С. Загороднього, В. П. Коцупатого, Л. О. Лігоненка та інших, які досліджують ці питання в контексті сталого розвитку, інноваційної діяльності та регіональної економіки.

Значний внесок у теорію стійкості підприємств зробили такі відомі зарубіжні дослідники, як Р.Л. Акофф, І. Ансофф, В. Бансала, Дж. Бокс, Г. Гафген, Т. Дженкінс, Ш. де Ковні, Я. Корнаї, П. Лоон, Г. Марковіц, Я. Монден, Т. Нейлор, Н. Нельсон, Дж. О'Шонессі, М. Пебро, Ф. Порт, Ре. Смітсон, К. Такі, Р. Тріппі, С. Х'юс, С. Уінтер, Дж. І. Фіннерт, Д. Хемптон та інші. Значний внесок у розвиток теорії та методології вдосконалення управління підприємством на основі формування системи контролінгу зробили такі українські дослідники як І. Булеєв, В.В. Бурцев, Ф.Ф.Бутинець, Т. Говорушко, С. Голов, Т. Головін, Н. Гладких, Г. Губерна, С. Данілочкін, Н.І. Дорош, І.К. Дрозд, Р.І. Жовновач, Т. Журавель, В. Івашкевич, О. Максименко, Е.Г. Мельник, Л.В. Нападовська та інші. Їхні праці охоплюють теоретичні, практичні та організаційно-методичні аспекти контролінгу, зокрема у сфері фінансового управління та антикризового менеджменту.

Питанням управління підприємством у сучасних умовах господарювання, у тому числі і на основі побудови контролінгових моделей, присвячені роботи провідних зарубіжних авторів: Е. Альтмана, П. Глейча, А. Дайле, У. Детмера, Р. Каплана, Х. Кемпера, А. Леона, Е. Майєра, Р. Мюллера, Ф. Найта Пітерса, Р. Прейслера, Т. Річмана, Р. Уотермена, Х. Фольмута, Л. Фузера, Д. Хана, П. Хорварда, А. Шмідта, К. Юнгера та інших.

Вивчення сучасної наукової літератури, акумулювання досвіду управління українськими та зарубіжними підприємствами в умовах нестабільності геополітичного та соціально-економічного простору дозволяють зробити висновок про недосконалість методів та підходів до формування системи контролінгу стійкості підприємства. Насамперед це стосується відсутності єдиних підходів до функціоналу системи контролінгу, вибору та обґрунтування інтегральних показників стійкості підприємства, які могли б бути взяті за основу у визначенні критерія формування системи контролінгу.

Недостатня опрацьованість теоретичних, методичних та практичних аспектів, а також методологічних принципів вирішення проблеми ефективного управління суб'єктом господарювання у розрізі побудови системи контролінгу, а також велика вагомість та потреба для стейкхолдерів, менеджерів системи управління визначили мету та завдання дослідження.

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних положень та практичних методів формування системи контролінгу фінансово-економічної стійкості підприємства в умовах невизначеного та динамічного зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Теоретичною методологічною базою даного дослідження є наукові роботи провідних українських та зарубіжних науковців, положення загальної теорії систем, теорії менеджменту, зокрема теорії контролінгу, імовірісно-статистичні методи дослідження стохастичних процесів та інструментарій теорії нечіткої логіки, а також матеріали конференцій та семінарів, присвячених дослідженням проблеми побудови системи контролінгу у розрізі сталого розвитку суб'єктів господарювання в умовах варіабельного (змінного) середовища.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах розвитку економічних відносин, для досягнення довгострокового успіху, при створенні системи управління на підприємстві, велике значення має пошук та використання сучасних методів та прийомів діагностики, моніторингу та прогнозування ефективності та результативності.

Збільшення темпів науково-технічного прогресу, посилення конкуренції та вимог ринку поставили перед суспільством необхідність вирішення завдання побудови економіки інновацій, орієнтованої на постійні нововведення, новітні технології. У таких умовах зростає роль менеджменту інновацій, а його поєднання з можливостями інформаційних технологій

зумовило формування сучасної системи контролінгу [5]. Склалися умови для впровадження контролінгу:

- посилилася увага керівництва підприємств до питань стратегічного планування та управління, постійного впровадження інновацій;
- виникла потреба у безперервному відстежуванні змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі;
- виникла потреба у науково-обґрунтованій системі заходів, яка зможе забезпечити виживання підприємства та подолання кризових ситуацій.

Система контролінгу забезпечує системний збір, обробку та аналіз інформації по всіх підрозділах підприємства, визначає її відповідність прийнятій стратегії розвитку, готує конструктивні пропозиції для керівництва щодо ефективного вирішення проблем, що виникли у встановлені плани терміни. Застосування сучасного інструментарію інформаційної підтримки бізнесу, включаючи модельні, статистичні та економетричні методи, інформаційні технології, що забезпечують прийняття оптимальних управлінських рішень, підвищують ефективність практичного використання механізму контролінгу. Умови невизначеності, в які часто потрапляють підприємства, пов'язані з недостатньою або неповною інформацією для розробки та ухвалення ефективного управлінського рішення та нормального оперативного управління. Тому, необхідно створити інформаційну базу або спеціальний інструмент управління, який дозволить своєчасно виявити несприятливі ситуації всередині підприємства, а також причини, що спричинили цю ситуацію. Як наслідок, з'явиться можливість прогнозувати зміну стану справ на підприємстві. Одним із таких інструментів є контролінг.

Контролінг є основним постачальником інформації управління підприємством. Він, перебуваючи на перетині обліку, аналізу, інформаційного забезпечення, контролю та координації, орієнтує зусилля підприємства у напрямку досягнення поставленої мети, поєднуючи всі функції управління, інтегруючи та координуючи їх. У той самий час контролінг не підміняє управління підприємством, лише переводить їх на якісно новий рівень, будучи своєрідним механізмом саморегулювання.

Контролінг забезпечує системне управління підприємствами на довгостроковій основі, включаючи координацію управлінської діяльності щодо досягнення цілей у межах комплексної інформаційної системи та єдиного інформаційного простору для підтримки управлінських рішень. Контролінг у сучасних умовах є механізмом інформаційного та аналітичного забезпечення інноваційного менеджменту необхідними системними відомостями в будь-яких просторових масштабах.

Поняття “контролінг” включає 2 аспекти:

1) контролінг як процес інтеграції методів обліку, аналізу, планування, нормування та контролю в єдину систему отримання, обробки та узагальнення інформації та прийняття на її основі управлінських рішень;

2) контролінг як система, яка керує економікою підприємства, будучи зорієнтована не лише на досягнення поточних цілей у вигляді отримання прибутку або мінімізації збитків, але також і на забезпечення платоспроможного стану підприємства, спрямована на досягнення глобальних стратегічних цілей, наприклад виживання підприємства в умовах конкуренції, збереження робочих місць як соціального фактора.

Враховуючи те, що одним із центральних блоків загальної системи контролінгу підприємства є фінансовий, йому можна дати таке визначення: фінансовий контролінг – це інформаційно-контрольна система підтримки процесу ухвалення управлінських рішень у фінансовій сфері, що інтегрує процеси обліку, планування, контролю та аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Водночас, на думку багатьох вчених-економістів, фінансовий контролінг слід розглядати як елемент системи управління фінансами підприємств та організацій, який здійснює інтеграцію інформаційно-аналітичного забезпечення планування, контролю та регулювання бізнес-процесів на основі комплексного використання стратегічних та оперативних інструментів фінансового управління [2].

Комплексна модель фінансового контролінгу у системі управління підприємством має включати оперативний та стратегічний контролінг. Стратегічний контролінг - це система стратегічного управління, яка включає підсистеми стратегічного планування та контролю за підтримкою системи зовнішнього інформаційного забезпечення. Завдання стратегічного контролінгу – забезпечення методичної, інструментальної підтримки системи управління підприємством, розробки місії, стратегії, мети та завдань. Оперативний контролінг направлений на систему оперативного управління та включає підсистеми оперативного планування і контролю за підтримкою внутрішнього інформаційного забезпечення. Основне завдання оперативного контролінгу – забезпечення методичної, інформаційної підтримки фінансового менеджера у прийнятті рішень, спрямованих на вирішення запланованих завдань, які найчастіше виражаються у вигляді значень певних показників: прибутку, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості тощо.

Основною метою оперативного контролінгу є забезпечення сталого фінансового стану підприємства у короткостроковому періоді. Завдання, що сприяють досягненню цієї мети: забезпечення ліквідності, підтримання платоспроможності, забезпечення фінансової стійкості, збільшення прибутку та рентабельності підприємства у поточному періоді, підвищення ефективності використання ресурсів та капіталу підприємства [6]. У межах реалізації контрольної, інформаційно-аналітичної, консультативної та координуючої функцій контролінгу здійснюються:

- контроль формування та використання активів, пасивів, доходів та витрат, прибутку, фінансових показників ефективності, відповідно до планів та бюджетів;
- порівняння значень фактичних показників із плановими, виявлення відхилень, а також аналіз причин появи відхилень;
- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів та цільових показників, виявлення проблемних ситуацій;
- розробка коригувальних заходів та створення системи прийняття управлінських рішень щодо відхилень;
- розробка пропозицій щодо досягнення мети, удосконалення діяльності підприємства, підвищення фінансової стійкості.

Для організації ефективної системи контролінгу слід враховувати три важливі складові:

- функціональну;
- організаційно-управлінську;
- інструментально-методичну [4].

Основними інструментами оперативного контролінгу є бюджетування, система контрольних показників, аналіз відхилень. Тут виникають дві проблеми: як сформувати оптимальну систему контрольних показників та як проводити аналіз відхилень. У рамках бюджетування, система контрольних показників має формуватися, відповідно до основних управлінських завдань у фінансовій сфері:

- управління доходами, витратами, прибутком;
- управління активами та джерелами коштів;
- управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- управління інвестиціями;
- управління рухом коштів.

У системі бюджетування має здійснюватись контроль виконання показників у поточному періоді, згідно з плановими формами звітності (бюджетами). Проте слід враховувати, що показники бюджетів – це абсолютні показники діяльності підприємства, які відображають плановані, тобто. прогнозні, значення, які можуть збігатися з фактичними. І тут дуже важливим є аналіз відхилень фактично отриманих значень від запланованих. При цьому, потрібно враховувати, що відхилення бувають різні: серед них можна виділити позитивні та негативні, суттєві та несуттєві.

Відхилення показника витрат може бути значним за своїм абсолютним значенням, але, маючи малу питому вагу в загальній сумі витрат, може вважатися для підприємства

несуттєвим. У зв'язку з дією обмеження співвідношення «вигода-витрати» в сучасних умовах більш доцільним для підприємства буде алгоритм управління не за всіма відхиленнями, оскільки це економічно не вигідно, а тільки по суттєвим відхиленням. Для його реалізації слід розділяти негативні відхилення на суттєві та несуттєві стосовно процесу управління [1]. У свою чергу, суттєві негативні відхилення фактичних показників, залежно від їх впливу на досягнення поставленої мети та реалізацію завдань фінансового управління, можуть бути допустимими та критичними. Тому важливо, щоб на кожному підприємстві були розроблені критерії суттєвості та несуттєвості відхилень фактичних показників від планових, а також визначено допустимі та критичні значення контрольованих показників, наприклад, на основі темпу приросту показника.

Аналіз відхилень є необхідним для об'єктивного реагування на відхилення показників. Варіанти рішень можуть: реагувати, тобто. приймати рішення щодо виправлення ситуації, – у разі істотних критичних негативних відхилень; не реагувати – у разі несуттєвих чи допустимих відхилень. Бувають ситуації, коли у зв'язку з зовнішніми або внутрішніми факторами, що змінилися, складно або неможливо змінити динаміку і значення показника. В цьому випадку необхідне коригування планових показників підприємства.

Поділ негативних суттєвих відхилень показників на допустимі та критичні передбачає необхідність виявлення причин виникнення відхилень. Доцільним є проведення факторного аналізу критичних (допустимих) відхилень. Він дозволить виявити причини, наслідком яких є відхилення, оцінити масштаби впливу кожної причини на загальну величину, а також розробити коригувальні заходи щодо запобігання відхиленням у майбутньому.

На основі аналізу розбіжностей фактичних та планових показників, система контролінгу повинна оцінювати ступінь успішності досягнення поставлених завдань, які вирішуються на підприємстві, а також визначити внесок кожного підрозділу (центру відповідальності) у кінцевий результат [8].

В рамках контролінгу, крім абсолютних показників, що отримуються із системи фінансового та управлінського обліку, необхідно здійснювати контроль та аналіз відносних показників, які характеризуватимуть ліквідність, платоспроможність, фінансову незалежність, рентабельність (прибутковість), ефективність використання ресурсів та системи розрахунків. Щодо системи контрольних показників, до неї має пред'являтися низка вимог:

- 1) показники не повинні дублювати один одного;
- 2) показники повинні дозволяти оцінити рівень досягнення поставленої мети;
- 3) має бути можливість отримання доступу до розрахунку показників.

Доцільно сформулювати таку систему показників (табл.1).

Запропоновану систему відносних показників доцільно використовувати в рамках моніторингу, що здійснюється в системі фінансового контролінгу з метою контролю та своєчасного виявлення відхилень від норм або рекомендованих значень. Щодо рекомендованих значень, то у показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості існують теоретично встановлені обмеження. Однак для кожного підприємства фінансові менеджери можуть розробити свої цільові значення. Наприклад, загальноновизнаним вважається, що коефіцієнт поточної ліквідності має бути більшим за 1. Однак для одного підприємства «нормальним» є значення нижньої межі 1,2; для іншого підприємства «нормальним» буде 1,5. Показники рентабельності немає нормативних значень, проте загальноновизнаними рекомендованими є позитивні значення, що означає відсутність збитків у підприємства. Можна орієнтуватись на середньогалузеві значення, значення показників провідних підприємств галузі, а також вважається бажаною позитивна динаміка показників.

Показники ефективності використання ресурсів та системи розрахунків, так само як і показники рентабельності, не мають нормативних значень. Однак слід дотримуватися встановленої логіки. Крім того, необхідно не тільки контролювати значення розрахункових показників та порівнювати їх з рекомендованими чи цільовими, а й спостерігати динаміку показників, щоб своєчасно виявляти негативні тенденції. У разі суттєвого відхилення від рекомендованого або цільового значення, за наявності негативної динаміки показника,

необхідно провести факторний аналіз, виявити причини погіршення показника та розробити коригувальні заходи, які відобразяться у фінансових планах на наступний звітний період.

Таблиця 1.

Система основних показників для здійснення моніторингу фінансового стану підприємства в межах системи фінансового контролінгу

Показники	Економічний зміст
Ліквідність	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує частку короткострокових зобов'язань яку компанія може погасити негайно, використовуючи лише наявні грошові кошти
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оцінює здатність погасити короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів
Коефіцієнт поточної ліквідності	Показує, наскільки оборотні активи підприємства можуть покрити його короткострокові борги
Платоспроможність	
Коефіцієнт достатності грошових коштів	Показує достатність суми грошових коштів на початок періоду та грошових надходжень за період для здійснення виплат
Коефіцієнт поточної платоспроможності	Полягає в оцінці здатності компанії погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх оборотних активів
Фінансова стійкість	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Показує питому вагу власних засобів в загальній сумі джерел фінансування
Коефіцієнт капіталізації	Відображає, яку частку доходу (у відсотках) інвестор очікує отримати від інвестицій, аби покрити витрати та повернути вкладені кошти
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Показує, яка частка оборотних активів фінансується за рахунок власних джерел
Коефіцієнт обслуговування боргу	Показує здатність підприємства виконувати свої боргові зобов'язання
Рентабельність	
Рентабельність продажів	Показує, яку частку чистого прибутку становить кожна гривня продажів
Рентабельність активів	Вимірює ефективність використання всіх активів компанії для генерації чистого прибутку
Рентабельність власного капіталу	Показує, скільки чистого прибутку згенеровано на кожную гривню власного капіталу
Ефективність використання ресурсів та системи розрахунків	
Коефіцієнт оборотності активів	Показує, скільки гривень виручки генерується на кожную гривню активів
Коефіцієнт оборотності запасів	Показує, скільки разів компанія продала та поновила свої запаси за певний період
Коефіцієнт оборотності основних засобів	Характеризує частку введених нових основних засобів у загальній вартості основних засобів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Характеризує ефективність використання власних фінансових ресурсів підприємства (обороті)
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Показує термін погашення дебіторської заборгованості покупцями продукції
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Показує термін погашення підприємством заборгованості перед кредиторами

Для того, щоб можна було оперативно впливати на фінансову ситуацію та здійснювати управлінські заходи щодо виявлених відхилень показників, необхідно здійснювати

моніторинг з певною регулярністю, що дозволяє вносити корективи до поточних планів (бюджетів) підприємства.

На наш погляд, моніторинг показників має здійснюватися щокварталу. У цьому випадку з'являється можливість, використовуючи у разі потреби коригувальні заходи, підвищити до кінця року ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів та загалом фінансовий стан підприємства.

Крім того, в рамках нашого дослідження було проведено аналіз існуючих сучасних підходів до визначення інтегрального показника, призначеного для поточної оцінки, а також прогнозування рівня фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання.

Більшість авторів щодо показника дотримуються концепції оцінки стійкості, не приділяють належної уваги питанням прогнозування рівня стійкості у майбутньому періоді. Хоча в роботах деяких з них і йдеться про динаміку показників, яку необхідно враховувати в просторово-часовому континуумі, однак запропоновані моделі розрахунку не дозволяють на основі імітаційного моделювання та запропонованих математичних методів з певною часткою ймовірності спрогнозувати рівень показника в майбутньому [3].

Також необхідно зазначити, що для ефективного функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві мають бути виділені центри фінансової відповідальності та організовані такі елементи управління:

- планування та контролінг, які формуються на основі центрів відповідальності виробничо-господарської системи;

- система управлінського обліку, побудована на основі центрів відповідальності та їх бюджетів;

- інформаційні потоки (документообіг), які дозволяють оперативно фіксувати поточний стан виконання бюджетів центрів відповідальності;

- моніторинг та аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, виявлення причин відхилень та формування дій персоналу в рамках центрів відповідальності.

Процес оперативного фінансового контролінгу має включати такі етапи [7]:

1. Вибір ключових показників та визначення цільових значень. Як цільові значення виступають планові – для абсолютних показників і рекомендовані (або спеціально встановлені для підприємства) – для відносних показників.

2. Встановлення певних розмірів суттєвих та несуттєвих, допустимих та критичних відхилень фактичних значень показників від планових (або рекомендованих).

3. Отримання інформації з управлінської інформаційної системи, тобто фактичних значень показників фінансового та управлінського обліку, а також планових показників системи бюджетування.

4. Моніторинг та контроль абсолютних фінансово-економічних показників, тобто. аналіз значень фактичних показників, порівняння із плановими, оцінка динаміки.

5. Оцінка відхилень фактичних показників від планових та виявлення причин відхилень (факторний аналіз).

6. Моніторинг та контроль відносних показників, тобто. аналіз та оцінка значень фактичних показників, порівняння з цільовими показниками, оцінка динаміки.

7. Оцінка відхилень та виявлення причин відхилень фактичних показників від цільових (факторний аналіз).

8. Формування комплексного звіту за період та розробка коригувальних заходів, спрямованих на усунення виявлених негативних відхилень.

9. Внесення коригувань у плани та реалізація розроблених заходів.

10. Оцінка ефективності розроблених у попередньому періоді заходів.

Заходи вважаються ефективними, якщо в контрольному періоді вдалося усунути проблеми, що були раніше, або показники мають позитивну динаміку. Якщо протягом кількох звітних періодів розроблені коригувальні заходи є ефективними і вдається досягти цільових показників, то фінансові керівники підприємства розглядають можливість чи необхідність зміни цільових значень показників, закладених у плани.

Таким чином, запропонована система ключових показників та алгоритм організації процесу оперативного фінансового контролінгу на підприємстві повинні сприяти більш ефективному здійсненню функцій контролінгу, підвищенню якості фінансового управління, а також досягненню ефективності фінансово-господарської діяльності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

У загальному вигляді побудова системи контролінгу фінансово-економічної стійкості на підприємстві, яке функціонує в умовах невизначенності, має базуватися на низці принципів та складатися з низки послідовних етапів (рис. 1).

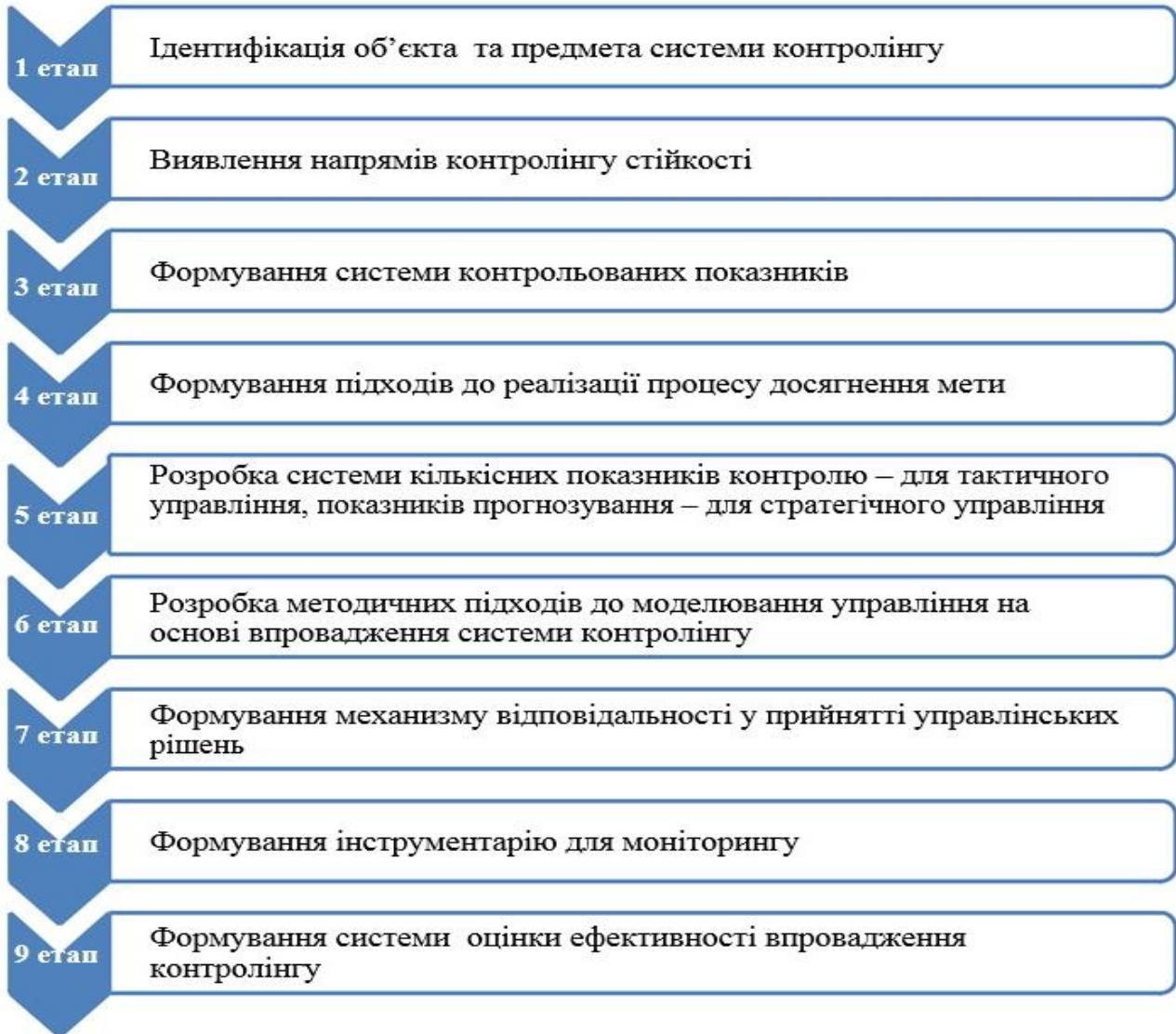


Рис.1. Етапи побудови системи контролінгу фінансово-економічної стійкості на підприємстві

Прогностично, останнім етапом впровадження системи контролінгу фінансово-економічної стійкості підприємства має стати формування системи оцінки ефективності впровадження цієї системи.

Як бачимо, кожному етапі функціонування системи контролінгу з метою управління стійкістю підприємства необхідний різний набір документації.

Також підприємству необхідний інструментарій для аналізу, оцінки та прогнозування рівня відповідності тактичним та стратегічним цілям. Для випадку відхилення від цільової зони повинні існувати принципи прийняття попереджувальних та адаптаційних управлінських рішень, а також банк даних коригувальних рішень, який би дозволив підвищити швидкість реакції системи у разі можливого відхилення від цільового рівня.

Таким чином, запропоновані нами підходи до моделювання управління підприємством з позиції його фінансово-економічної стійкості на основі впровадження системи контролінгу, з одного боку, дають чітке уявлення про принципи побудови системи контролінгу, а з іншого боку, ще потребують інструментарію, що дозволяє формувати оптимальні управлінські рішення з урахуванням невизначеності, варіабельності середовища функціонування підприємства. Для вирішення цих завдань є можливим використання методів і підходів, заснованих на знаннях теорії ймовірності та статистики, а також нечіткої логіки, що дозволяють будувати прогнозні моделі з урахуванням можливих флуктуацій у середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Основні результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що введення системи контролінгу на підприємствах - це необхідний крок для підвищення ефективності управління та досягнення фінансової стійкості, який дозволяє не лише контролювати поточні фінансові процеси, а й стратегічно планувати майбутнє компанії.

Успіх впровадження системи контролінгу залежить від правильної організації процесу, навчання персоналу та постійного моніторингу результатів. Сучасні виклики та зміни в економіці вимагають нових підходів до управління фінансами. Система контролінгу, як інтегрована система управління, здатна ефективно справитися з цими викликами, сприяючи підвищенню фінансової стійкості, зростанню і розвитку бізнесу.

References:

1. Zorina, O.A. (2009) Orhanizatsiia kontrolinhu v Ukraini: pytannia teorii ta praktyky. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku [Organization of controlling in Ukraine: theoretical and practical issues. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems] Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" - Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Vol. 647. p. 350-355.
2. Vygovska, N. G. (2001) Sfera dii kontrolinhu i finansovoho kontroliu [The scope of controlling and financial control]. Visnyk ZHITI. Seriia "Ekonomichni nauky" Bulletin of ZHITI. Series "Economic Sciences". No. 15. p. 149– 154.
3. Tereschenko, O.O. (2001) Kontroling u systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the enterprise crisis management system]. Finansy Ukrainy - Finance of Ukraine. No. 12. p. 56 – 63.
4. Travianko, O. (2004) Systema kontrolinhu v upravlinnia pidpriemstvom [The controlling system in enterprise management]. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy - Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. No. 3. p. 307-312.
5. Herasymenko, V. M. (2018) Rol kontrolinhu v systemi upravlinnia vysokotekhnolohichnym pidpriemstvom [he role of controlling in the management system of a high-tech enterprise]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Bulletin of Transport and Industry Economics, no. 62. p. 285-289.
6. Merenkova, L. O. (2016) Finansovyi kontrolinh yak systema efektyvnogo upravlinnia pidpriemstvom [Financial controlling as an effective enterprise management system]. Efektyvna ekonomika - Effective Economy, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147>. (Accessed September 25, 2024).
7. Tsyhanova, O.S. (2017) Etapizatsiia protsesu vprovadzhennia systemy kontrolinhu na promyslovykh pidpriemstvakh [Stages of implementing the controlling system at industrial enterprises]. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: zbirnyk naukovykh prats. Ekonomichni nauky - Bulletin of Zaporizhzhia National University: collection of scientific works. Economic Sciences, no. 2(34), p. 27-36.
8. Shevtsiv, L. Yu., Nepevna, B. O. and Shevtsiv A. B. (2019) Teoriia i praktyka vprovadzhennia systemy kontrolinhu v umovakh informatsiinoi ekonomiky [Theory and practice of implementing a controlling system in the conditions of the information economy]. Biznes Inform – Business Inform. no 10. p. 244–252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-244-252>.

VALENTYNA PYLNOVA, DMYTRO PYLNOV. CONTROL SYSTEM AND ITS IMPACT ON THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE. *The article investigates the influence of the uncertainty of the external environment of the enterprise on its financial and economic stability; reveals the patterns and mechanisms of the influence of the instability of the external environment of the enterprise on its financial and economic indicators in the controlling system. An analysis of scientific trends in the design and formation of controlling systems is carried out, comparing them with the trends and needs of the real sector of the economy to improve the quality and relevance of methodological approaches being developed to building a system of controlling sustainability at the enterprise. The conceptual apparatus of enterprise sustainability is clarified and expanded. The essence of the concept of financial and economic sustainability of the enterprise is clarified, taking into account the dynamics of the development of the mini-economic system in conditions of irreparable uncertainty of the external environment. The need to maintain a compromise of interests aimed, on the one hand, at achieving a given level of financial stability of the enterprise, and on the other hand, at achieving a given level of economic stability is substantiated. The conceptual apparatus of the controlling system at the enterprise is expanded, taking into account the influence of changing social paradigms. The essence of the category “controlling the financial and economic sustainability of the enterprise” is revealed. The methodological principles of modeling the development of an enterprise from the perspective of its financial and economic stability have been expanded based on the implementation of a controlling system. Integrated indicators of assessing changes in the level of financial and economic stability of an enterprise have been developed and substantiated based on the use of probabilistic and statistical models in the controlling system. A methodological approach to building a controlling system for the stability of an enterprise has been developed based on the use of simulation modeling aimed at preventive management of a dynamic mini-economic system under conditions of instability of the external environment. An approach to making management decisions within the framework of the controlling system has been developed based on the conducted simulation modeling with the allocation of areas of responsibility of the enterprise personnel for making decisions in the process of preventive management.*

Keywords: controlling system, financial and economic stability, conditions of uncertainty, impact of changes, areas of personnel responsibility

УДК 330.341.1:[339:004

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.030918

Поканевич Юрій Вікторович,
кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій
Кіндратенко Олександр Петрович,
аспірант,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-АРХІТЕКТУРИ КОМЕРЦІЙНИХ СТРУКТУР У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування теоретико-методологічних засад адаптації торговельних підприємств до вимог цифрової економіки в умовах інтенсифікації процесів технологічної модернізації комерційної діяльності. Мета дослідження полягає в розробці концептуальних основ цифровізації бізнес-архітектури торговельних структур та обґрунтуванні методологічних підходів до формування