

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЧЕРЕЗ  
ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи  
ЕНз-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Дар'я КОНОПЛЯНКА

Керівник наукової роботи: д.е.н,  
професор

\_\_\_\_\_ Лариса ТЄШЕВА

Рецензент: д. е. н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
логістики та біржової діяльності  
НТУ «ХП»

\_\_\_\_\_ Марина МАЩЕНКО

Харків – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Факультет економічний .

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр .

Спеціальність 073 «Менеджмент» .

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» .

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_

(підпис) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ****НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Коноплянки Дар'ї Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління організацією через впровадження системи контролінгу»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року № 2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи «05» червня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити теоретичні засади системи контролінгу в управлінні організацією; проаналізувати поточну систему управління в організації та оцінити рівень впровадження елементів контролінгу; визначити ключові проблеми та виклики, що гальмують ефективність управлінських рішень без належної системи контролю; дослідити вплив контролінгу на підвищення прозорості, обґрунтованості та результативності управлінських процесів; сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження або вдосконалення системи контролінгу з урахуванням сучасних підходів та потреб організації.

## 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності, структури та значення основних категорії предметної області, а також опис методик оцінки ефективності системи контролінгу
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Дослідження економічного потенціалу компанії, визначення напрямів удосконалення діяльності організації через впровадження системи контролінгу на ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «09» вересня 2024 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_

( підпис )

Дар'я КОНОПЛЯНКА

(ім'я та прізвище)

**Керівник кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я та прізвище)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_

( підпис )

Світлана БАБИЧ

(ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ.....	8
1.1 Теоретичні основи й структурна характеристика системи контролінгу	8
1.2 Механізми та інструменти реалізації контролінгу в управлінні підприємством.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГОВОЇ СИСТЕМИ НА ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ».....	26
2.1 Оцінка ефективності функціонування підприємства на основі стратегічного контролінгу.....	26
2.2 Аналіз структури та динаміки фінансових потоків підприємства.....	36
2.3 Комплексне впровадження контролінгу через модель McKinsey 7-S в управлінську діяльність підприємства.....	42
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	55
ДОДАТКИ.....	58

## ВСТУП

У сучасному ринковому просторі підприємства функціонують в умовах нестабільності, що супроводжується інтенсивною конкуренцією, нестійкістю зовнішнього середовища та періодичними економічними потрясіннями. Це потребує переосмислення підходів до управління організаціями: акцент зміщується з короткострокового прибутку на побудову системи довготривалого зростання, стабільності й конкурентної переваги. У цьому контексті особливої ваги набуває система контролінгу — управлінський інструмент, який забезпечує стратегічну орієнтацію бізнесу через аналітику, координацію та оперативний моніторинг.

Необхідність упровадження контролінгу обумовлена потребою в ефективному управлінні ресурсами, прогнозуванні можливих ризиків, оцінці результативності діяльності та прийнятті виважених рішень у реальному часі. Попри широке висвітлення тематики контролінгу в економічній літературі, значна кількість питань, зокрема пов'язаних із практичною реалізацією системи у вітчизняних умовах, залишається відкритими, що створює перспективи для подальших досліджень.

Суттєвий внесок у формування методологічної бази контролінгу здійснили відомі науковці — П. Хорват, І. Ансофф, Ю. Вебер, а також українські фахівці, зокрема В. Савчук, М. Чумаченко та О. Терещенко. Водночас специфіка українського ринку вимагає адаптації зарубіжних моделей до місцевих особливостей.

З управлінської точки зору, контролінг відіграє ключову роль як інструмент стратегічного і тактичного забезпечення управлінського процесу. Його впровадження дозволяє керівництву підприємства своєчасно виявляти відхилення у фінансово-господарській діяльності, формувати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати прозорість внутрішніх процесів. Завдяки поєднанню аналітики, моніторингу та координації,

система контролінгу створює умови для інтеграції стратегічних цілей у щоденну операційну діяльність. Особливої актуальності набуває управлінський контролінг у періоди нестабільності або трансформації, коли підприємство має швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Отже, розвиток ефективної системи контролінгу є не лише необхідною умовою успішного функціонування підприємства, а й ключовим чинником його довгострокового розвитку.

Основна мета дослідження полягає у формуванні науково-обґрунтованих підходів і практичних рекомендацій щодо запровадження системи контролінгу для зміцнення результативності управлінських рішень та стратегічного розвитку підприємства.

Для реалізації поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- здійснити критичний аналіз категорії «контролінг» та її функціонального наповнення;
- визначити шляхи адаптації системи до особливостей конкретного підприємства;
- ідентифікувати інструменти, що забезпечують реалізацію контролінгових процесів;
- провести стратегічний аналіз ефективності функціонування підприємства;
- дослідити внутрішні та зовнішні фінансові потоки та принципи їх оптимізації;
- оцінити рівень рентабельності та ділову активність підприємства;
- побудувати логіку інтеграції контролінгу в організаційний механізм управління;
- сформулювати підходи до використання моделі 7-S МакКінсі для підвищення гнучкості управлінської системи.

Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси підприємства в контексті впровадження контролінгової моделі.

Предметом дослідження є методичні засади і практичні інструменти системи контролінгу підприємства.

Інноваційність дослідження полягає у формуванні інтегрованої концепції впровадження контролінгу з урахуванням національної специфіки та стратегії розвитку підприємства.

Практична цінність полягає у створенні інструментального забезпечення, що дозволить підприємствам підвищити свою результативність, оптимізувати витрати й ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Методологія роботи охоплює використання системного підходу, економіко-математичного моделювання, ситуаційного аналізу, методів прогнозування, візуалізації даних та експертних оцінок.

Результати дослідження були апробовані в рамках міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я MicroCAD-2025» (м. Харків, 2025 р.) у вигляді тез доповіді на тему: «Удосконалення управління організацією через впровадження системи контролінгу».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ

### 1.1 Теоретичні основи й структурна характеристика системи контролінгу

Сучасне економічне середовище в Україні ставить перед підприємствами нові виклики, які потребують вдосконалення систем управління та впровадження прогресивних підходів до прийняття управлінських рішень. Одним із таких ефективних інструментів є контролінг, що забезпечує цілісне керування бізнес-процесами з урахуванням ринкових особливостей та динамічних змін у зовнішньому середовищі. Контролінг розглядається як інтегрована управлінська технологія, що забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства не лише в ретроспективі, але й у реальному часі та на перспективу. Його ключова функція полягає в створенні умов для своєчасного виявлення диспропорцій у функціонуванні окремих напрямків бізнесу та оперативного реагування на виявлені ризики.

Сутність контролінгу полягає у поєднанні таких складових, як планування, облік, аналіз, моніторинг і прогнозування, що спрямовані на досягнення довготривалих цілей підприємства. Запровадження контролінгової системи передбачає тісну взаємодію між усіма структурними одиницями організації, формуючи єдиний інформаційний простір для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Цей підхід дозволяє не лише контролювати виконання планових показників, але й аналізувати середовище функціонування підприємства, адаптувати стратегію до поточних умов та підтримувати конкурентоспроможність. Завдяки гнучкості контролінг забезпечує

своєчасне реагування на зміни, мінімізуючи вплив зовнішніх загроз та сприяючи стійкості організації.

Незважаючи на широку увагу до цієї концепції у науковій літературі, дискусії щодо її функціонального наповнення та місця в системі управління тривають. Це зумовлено різноманітністю підходів до визначення сутності контролінгу, про що свідчать позиції різних авторів, відображені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція уявлень про контролінг: періодизація підходів і авторські інтерпретації

Історичний етап	Автори	Інтерпретація поняття
Фаза зародження (1950–1960-ті роки)	Армстронг М., Дракер П.	Контролінг розглядається як інструмент інтеграції управлінських функцій, що забезпечує узгодження стратегічного планування з функцією контролю.
Етап концептуального оформлення	Заньковський А., Хойт Г.	Визначається як цілісна система моніторингу та своєчасного коригування фінансово-господарських показників.
Період функціональної інтеграції	Капітонов Е., Мескон М.	Контролінг набуває значення засобу аналітики, що орієнтований на передбачення змін та адаптацію до турбулентних економічних умов.
Стадія стратегічного розширення	Голд К., Віханський О.	Визнається як багаторівневий інструмент підтримки управління, який охоплює фінансову й нефінансову інформацію для прийняття рішень.
Фаза цифрового оновлення	Нортон Р., Каплан Д.	Контролінг перетворюється на цифрову платформу аналізу, засновану на технологіях великих даних, аналітики та елементів штучного інтелекту.
Етап цифрової інтеграції та автоматизації	Майклс А., Грей Д.	Представлений як високотехнологічна система керування, що забезпечує обробку великих масивів даних, автоматизоване прийняття рішень і управління в реальному часі.

Джерело: складено автором на основі джерел [5, 17, 20].

Контролінг можна охарактеризувати як інтегровану систему управлінської підтримки, що поєднує функції стратегічного планування, аналітики, моніторингу та регулювання діяльності підприємства. Він спрямований на досягнення як поточних, так і довгострокових цілей, забезпечуючи узгодженість між планами, фактичними результатами та прийняттям рішень.

Ця система виконує роль адаптивного механізму, який дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміну умов та запобігати відхиленням від визначених цілей.

З урахуванням динаміки ринкового середовища, значення контролінгу постійно зростає. Його структура та функції можуть варіюватися залежно від специфіки підприємства, проте до основних завдань незмінно відносяться процеси планування, обліку, аналітики й забезпечення інформацією управлінських рішень.

Таблиця 1.2 – Ключові управлінські функції контролінгу та їх вплив на ефективність підприємства

Функція	Суть	Переваги впровадження
Стратегічне планування	Визначення ключових орієнтирів розвитку та шляхів їх досягнення	Забезпечує системність у формуванні майбутнього вектора діяльності
Контроль і корекція	Перевірка виконання планів, аналіз відхилень та впровадження змін	Мінімізує ризики, підвищує точність виконання цілей
Аналітична підтримка	Обробка даних та підготовка інформації для керівників	Підвищує обґрунтованість і своєчасність прийняття управлінських рішень
Реакція на зміни	Миттєва адаптація до непередбачуваних обставин	Підвищує мобільність управління та здатність до адаптації
Бюджетне планування	Створення системи управління витратами і розподілу ресурсів	Дає змогу контролювати витрати та ефективно розпоряджатися коштами
Фінансове регулювання	Контроль за рухом грошових потоків, аналіз прибутків і витрат	Сприяє стабільному фінансовому становищу підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [4, 12, 19].

Контролінг охоплює широке коло завдань: від керування фінансами, витратами та ресурсами до координації дій різних підрозділів компанії. Такий підхід дозволяє зменшити втрати, запобігти неефективності та поліпшити якість управлінських рішень. Важливою перевагою є те, що контролінг забезпечує високий рівень оперативності в управлінні та допомагає досягати стабільності навіть в умовах зростаючої конкуренції та змінного середовища (рис 1.1).

Кожен елемент системи – від планування до контролю – функціонує у взаємозв'язку: плани формують орієнтири, контроль дозволяє виявляти відхилення, аналітика пояснює їх причини, а інформаційне забезпечення слугує основою для подальших рішень.

Еволюція підходів до контролінгу – це відображення змін у підходах до управління загалом: від простого обліку і контролю витрат до складної багаторівневої системи прийняття стратегічних рішень, з урахуванням ризиків, ринкової динаміки та внутрішнього потенціалу підприємства.

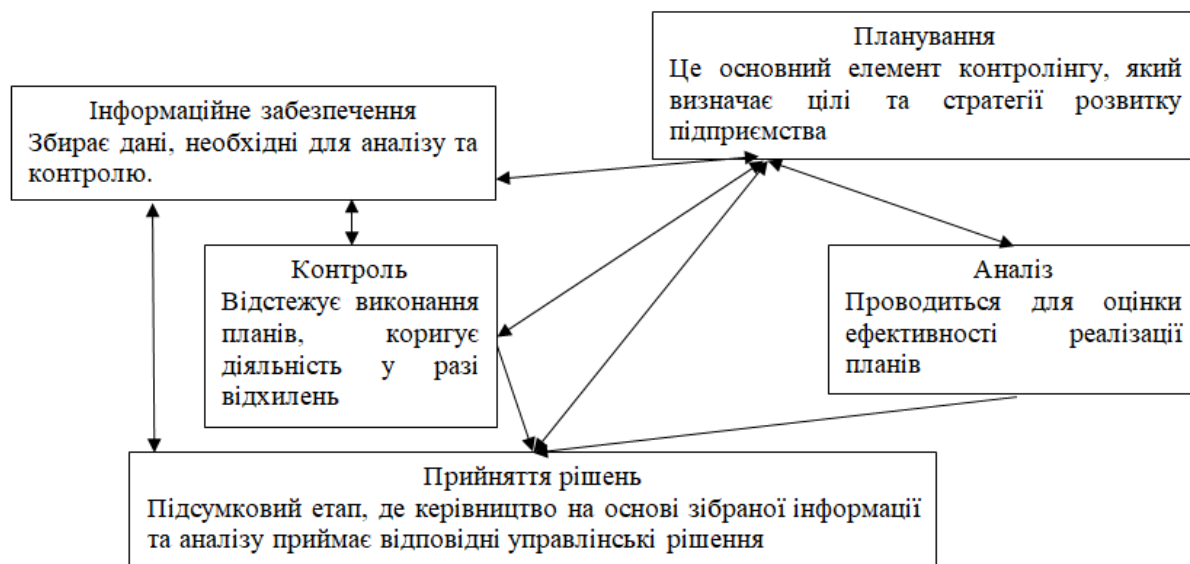


Рисунок 1.1 – Ключові складові функціональної архітектури системи контролінгу

Джерело: складено автором на основі джерел [4, 12, 19].

Із залученням сучасних цифрових технологій система контролінгу набуває ще більшої адаптивності, забезпечуючи підприємствам здатність оперативно реагувати на зміни бізнес-середовища. Надалі її значущість у системі стратегічного управління лише зростатиме.

## 1.2 Механізми та інструменти реалізації контролінгу в управлінні підприємством

Контролінг як складова управлінської системи дає змогу підприємству мінімізувати ризики помилкових рішень, а також своєчасно виявляти внутрішні резерви, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління.

У випадках, коли підприємство стикається з фінансовими труднощами, зокрема низькою ліквідністю, слабкою платоспроможністю чи збитковістю, впровадження контролінгу сприяє адаптації планів до нових ринкових умов, ідентифікації причин відхилень від запланованих результатів та розробці антикризових заходів у конкурентному середовищі.

Серед основних чинників, які обумовлюють необхідність інтеграції контролінгу в управлінську систему підприємства, можна виділити такі:

- надмірна орієнтація управління на аналіз попередніх періодів замість формування перспективних стратегій, що особливо актуально в умовах нестабільності зовнішнього середовища та ускладнення управлінських функцій;

- потреба у швидкому реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури;

- зростаюча важливість постійного спостереження за внутрішніми процесами та зовнішніми впливами;

- необхідність упередженого прогнозування кризових ситуацій та своєчасного вжиття запобіжних заходів;

- формування координаційного управлінського механізму, що дозволяє забезпечити цілісність управлінських дій за умов зростаючої складності бізнес-процесів;

- побудова ефективної інформаційної інфраструктури для оперативного прийняття рішень.

Одним із найбільш практичних підходів до впровадження системи контролінгу, особливо за обмежених ресурсів, є поступове реформування інформаційних потоків, які лежать в основі управлінських процесів (рис 1.2). Цей підхід передбачає впровадження змін покроково, з можливістю оцінювання кожного етапу одразу після його реалізації.

З управлінської точки зору такий поетапний підхід забезпечує адаптивність системи до специфіки підприємства, мінімізує організаційні ризики та дозволяє поступово формувати культуру управління на основі даних. Він не лише знижує навантаження на персонал, але й підвищує рівень прийняття змін, адже управлінці мають змогу коригувати процес на основі зворотного зв'язку вже на ранніх етапах впровадження. Окрім того, такий формат реалізації дозволяє ефективно інтегрувати контролінг у вже існуючі системи планування, обліку та звітності, уникаючи конфлікту з поточними управлінськими практиками.

У підсумку, поступове реформування інформаційних потоків перетворюється на інструмент стратегічного управління змінами, який сприяє формуванню стійкої системи контролю, орієнтованої не лише на фіксацію показників, а й на підтримку оперативних і довгострокових управлінських рішень.

Такий підхід дозволяє керівництву не лише краще контролювати витрати впровадження, але й послідовно вибудовувати логіку внутрішнього управління — від простого бюджетування до більш складного стратегічного аналізу.

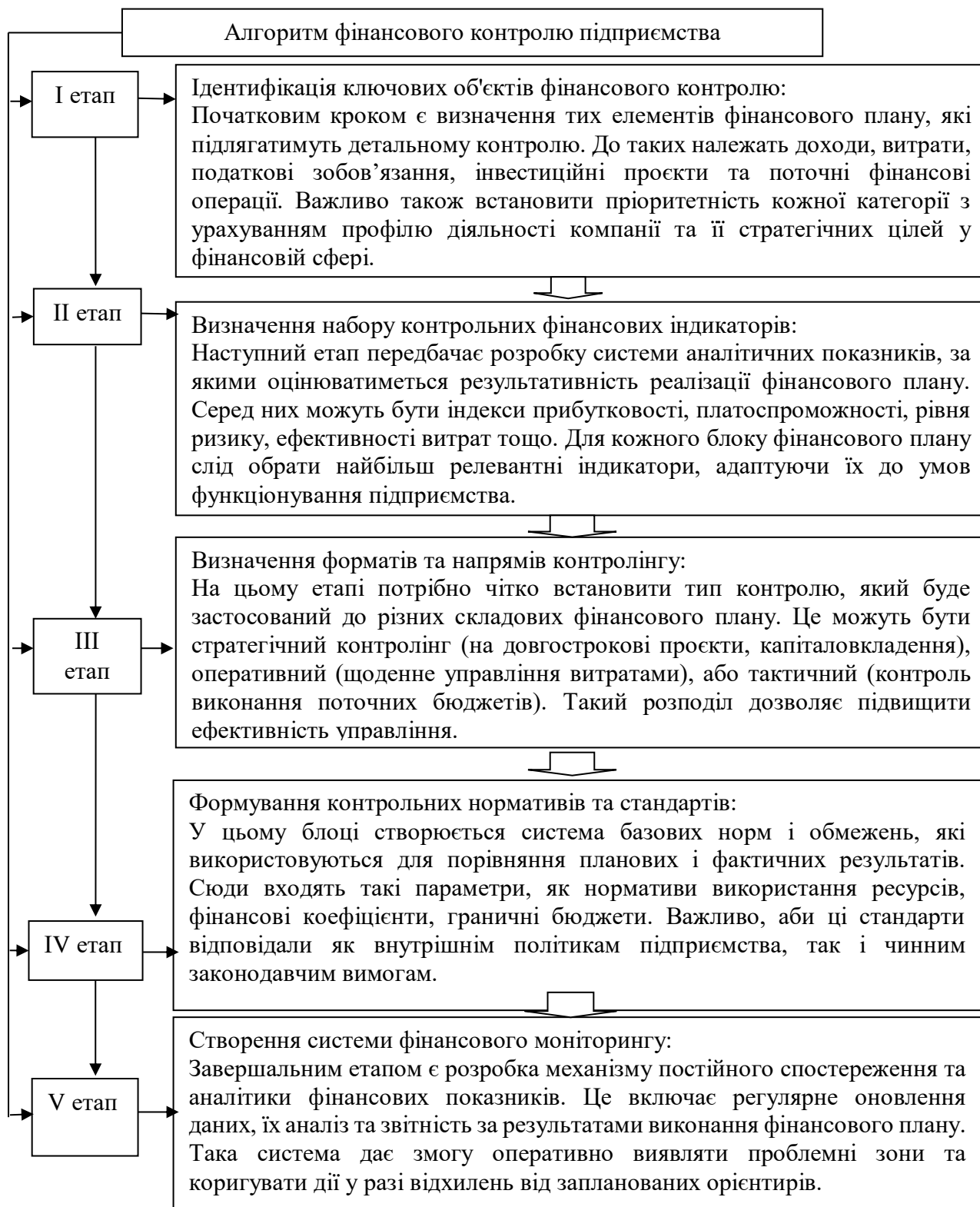


Рисунок 1.2 – Етапи впровадження фінансового контролю суб'єкта господарювання.

Джерело: складено автором на основі джерел [4, 12, 19].

Для забезпечення продуктивної діяльності підрозділу, який відповідає за фінансовий контролінг, важливо дотримуватись ключових засад його функціонування:

Автономність – служба повинна діяти незалежно від об'єктів перевірки, що гарантує неупередженість аналізу та ухвалення рішень;

Кваліфікованість – виконання завдань потребує високої професійної підготовки персоналу, здатного здійснювати глибокий аналіз;

Неупередженість – усі висновки мають базуватися на фактах і бути обґрунтованими, без впливу суб'єктивних чинників.

Підсумки внутрішньої перевірки фіксуються у спеціальному документі – звіті аудитора. У ньому зазначаються виявлені проблеми, порушення, недоліки, а також джерела неефективності. Крім того, вказується позитивна практика, яку можна масштабувати для інших підрозділів.

У разі виявлення невідповідностей слід проаналізувати їх походження – зокрема, структурні й управлінські недопрацювання – і запропонувати комплекс рекомендацій для їх подолання.

Контролінгова функція не обмежується лише фіксацією відхилень; вона повинна спрямовуватись на підтримку досягнення довгострокових стратегічних завдань організації. Впровадження такої системи може здійснюватися як постійним аналітичним підрозділом, так і тимчасовою командою у складі фінансового чи економічного департаменту підприємства (див. рисунок 1.3).

Контролінг має забезпечувати керівництво релевантною, своєчасною та аналітично обробленою інформацією, яка дозволяє виявляти ключові тренди, ризики та точки зростання. Його завдання — не лише виявити, де організація «відхилилася від плану», а й пояснити чому це сталося, як це вплине на загальні цілі, і які дії необхідно вжити для корекції ситуації. Таким чином, контролінг трансформується в стратегічного

партнера менеджменту, сприяючи підвищенню ефективності управління та реалізації довгострокових пріоритетів.

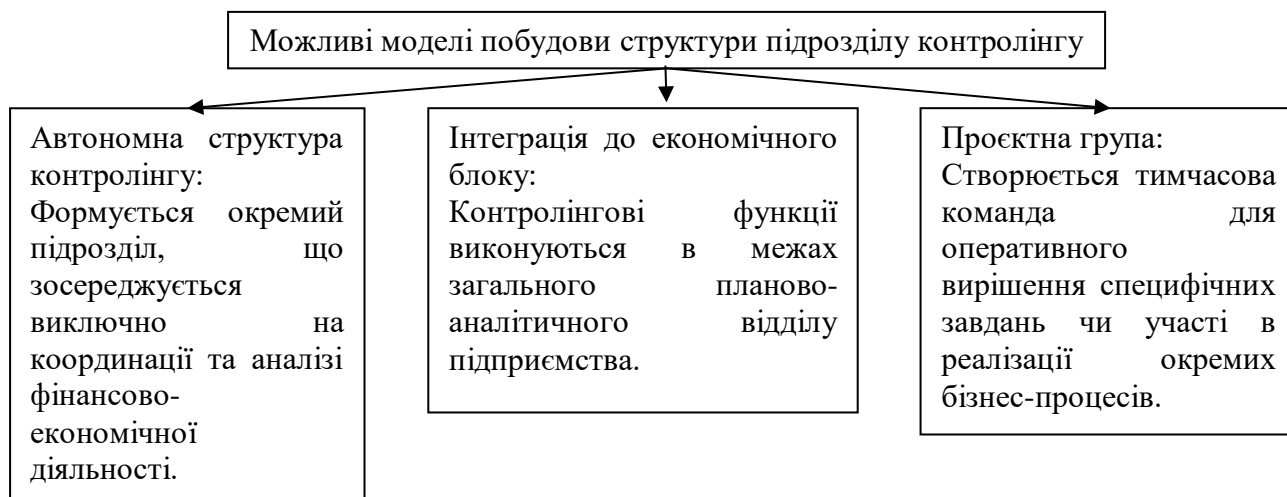


Рисунок 1.3 – Можливі моделі побудови організаційної структури підрозділу контролінгу

Джерело: складено автором на основі джерел [4, 12, 16].

Результативність новоствореного підрозділу з контролінгу безпосередньо залежить від належного інформаційного забезпечення. Залучення сучасних цифрових технологій до бізнес-процесів дозволяє підприємству:

1. гармонізувати широкий спектр послуг у процесі стратегічного планування;
2. відповідати очікуванням клієнтів на належному рівні;
3. адекватно оцінювати динаміку й обсяг ринкових можливостей;
4. оперативно адаптуватися до змін нормативно-правового поля;
5. підтримувати стабільність і розвиток фінансових та кадрових ресурсів;
6. швидко реагувати на зовнішні виклики й зміну ринкової кон'юнктури.

Контролінг є цілісною й гнучкою управлінською платформою, що поєднує інструменти аналітики, бюджетування, обліку, координації та моніторингу в єдину інформаційно-аналітичну систему. Її основне завдання — підтримка прийняття ефективних управлінських рішень.

Завдяки цьому контролінг сприяє посиленню якості управління, орієнтуючи діяльність компанії на досягнення довгострокових цілей, забезпечення стабільного зростання прибутковості та зменшення ризиків.

Інтеграція елементів контролінгу в систему управління повинна охоплювати всі рівні організаційної структури, щоб відповідати вимогам сучасної економіки та забезпечити адаптивність до ринкових змін.

Формування спеціалізованої служби контролінгу надає підприємству низку переваг:

- сприяє делегуванню функцій управління на нижчі рівні;
- акумулює ключову інформацію для планування й прийняття рішень у межах одного підрозділу;
- забезпечує оперативне отримання та обробку даних;
- прискорює досягнення стратегічних цілей підприємства.

Комплексне впровадження системи контролінгу — це запорука підвищення ефективності управління, що дозволяє формувати конкурентні стратегії та забезпечувати стабільне майбутнє компанії.

У реаліях сьогодення підприємства стикаються з численними викликами, пов'язаними з ефективним застосуванням інструментів контролінгу, які необхідні для координації та оптимізації їхньої діяльності. Особливо це стосується українських компаній, яким доводиться працювати в умовах економічної нестабільності та швидкоплинного ринкового середовища. У науковій спільноті точиться думка, що впровадження системи контролінгу є доцільним переважно для тих суб'єктів господарювання, які перебувають у стані фінансової нестабільності або знаходяться на межі неплатоспроможності.

Контролінг як інтегрована управлінська система передбачає дві основні складові: стратегічну та оперативну. Кожна з них спрямована на аналіз різних аспектів діяльності підприємства та базується на специфічних методичних підходах і інструментах (див. рисунок 1.4).

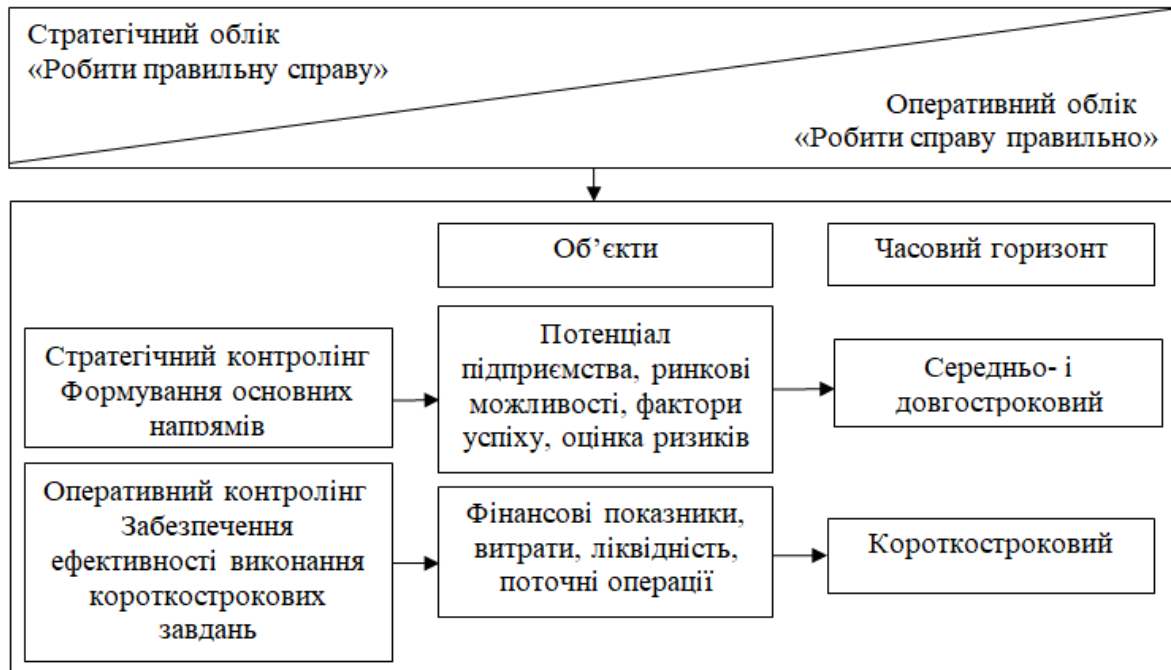


Рисунок 1.4 – Модель інтеграції стратегічних і тактичних функцій контролінгу

Джерело: складено автором на основі джерел [6,14, 22].

Уніфіковане застосування елементів контролінгу в межах підприємства дає змогу сформувати ефективний механізм моніторингу, який не лише фіксує проблемні аспекти в діяльності компанії, а й допомагає попереджати їх ще до виникнення.

Контролінг покликаний синхронізувати стратегічні орієнтири та тактичні дії підприємства, забезпечуючи злагоджене управління як довгостроковими, так і короткостроковими цілями. Відповідно до цього, функціональне навантаження контролінгової системи поділяється на дві групи завдань: стратегічні та оперативні.

Стратегічна функція зосереджується на виявленні ключових драйверів розвитку, які забезпечують стабільність і зростання компанії у перспективі. Основна увага приділяється розпізнаванню зовнішніх можливостей і ризиків, що впливають на конкурентну позицію підприємства.

Оперативна функція, навпаки, орієнтована на щоденну підтримку ефективності бізнес-процесів. Вона охоплює моніторинг прибутковості, ліквідності, витрат та інших критично важливих фінансових показників. Цей рівень контролінгу базується на обробці числових даних, що дозволяє швидко ухвалювати рішення та адаптувати операційну діяльність до актуальних умов ринку (див. табл. 1.3).

З управлінської точки зору, обидві функції — стратегічна та оперативна — мають не лише аналітичну, але й координаційну та комунікаційну роль у системі управління підприємством.

Стратегічна функція контролінгу слугує основою для формування довгострокової політики компанії, визначення напрямів інвестування, розвитку нових ринків і технологій. Вона тісно пов'язана з вищим керівництвом і забезпечує підґрунтя для управлінських рішень на рівні корпоративної стратегії. У цьому контексті контролінг виконує роль не лише аналітика, а й навігатора, що задає траєкторію руху підприємства в умовах невизначеності.

Оперативна функція, у свою чергу, забезпечує зворотний зв'язок між стратегією та поточною діяльністю, що є ключовим для ефективного внутрішнього управління. У процесі контролю й аналізу вона дозволяє локалізувати проблеми, виявляти відхилення та ініціювати коригуючі дії. Важливим є те, що оперативний контролінг не лише реагує на зміни, а й забезпечує своєчасне інформування керівників підрозділів, створюючи умови для горизонтальної інтеграції управлінських рішень.

Таким чином, стратегічна функція формує бачення, а оперативна — гарантує керованість і стабільність реалізації цього бачення у динамічному середовищі. Їхня взаємодія забезпечує цілісність управлінської системи та підвищує її адаптивність до сучасних викликів.

Таблиця 1.3 –Стратегічний та оперативний контролінг

Фази контролінгу	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг	Фінансова стабільність
Цілі	Формування довгострокового потенціалу компанії	Максимізація прибутковості поточної діяльності	Забезпечення платоспроможності підприємства
Завдання	1. Визначення цільових сегментів 2. Аналіз споживацьких потреб 3. Вивчення ринкових можливостей 4. Розробка конкурентних переваг	1. Облік доходів 2. Контроль витрат 3. Оптимізація прибутку 4. Ефективність капіталовикористання	1. Управління ліквідністю 2. Контроль фінансування 3. Баланс фінансових потоків
База	Оцінка внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємства	Зіставлення фактичних і планових результатів	Формування фінансової структури підприємства
Методи	1. Аналіз конкурентного середовища 2. Порівняння стратегічних позицій 3. Прогнозування ринкових змін 4. Визначення стратегічних цілей 5. Інтеграція ключових показників	1. Моніторинг витрат 2. Оцінка прибутковості операцій 3. Аналіз результативності проектів 4. Бюджетування	1. Прогнозування руху грошових коштів 2. Коротко- та середньострокове планування 3. Облік грошових операцій 4. Контроль бюджетних потоків
Результат	Стратегічна дорожня карта розвитку	Розрахунок і планування фінансових результатів	Фінансовий план і звітність про виконання

Джерело: складено автором на основі джерел [4, 15, 17].

Незважаючи на відмінності в цілях і функціональних підходах, стратегічний і тактичний контролінг тісно взаємопов'язані між собою,

утворюючи цілісну управлінську модель. Їхня спільна реалізація дозволяє підвищити якість управлінських рішень та посилити адаптивність підприємства до змін середовища.

Ключове завдання контролінгових механізмів полягає в попередженні потенційних загроз і виявленні перспектив розвитку, що, у свою чергу, забезпечує передумови для зростання ринкових позицій і досягнення стратегічних орієнтирів. Застосування фінансового контролінгу як на оперативному, так і на довгостроковому рівнях дозволяє ефективно реагувати на низку управлінських викликів, серед яких:

- неврегульоване зростання заборгованості дебіторів;
- низький рівень фінансової дисципліни всередині структурних одиниць;
- помилкове визначення фінансової доцільності окремих напрямків бізнесу;
- неефективне управління витратними процесами;
- переплата податків через недосконалу податкову оптимізацію.

Різноманіття підходів до впровадження інструментів контролінгу зумовлює потребу в їх впорядкуванні й класифікації. Такий підхід дозволяє краще розуміти призначення кожного інструменту та забезпечує їх логічне впровадження у систему управління компанією (табл. 1.4).

З управлінської точки зору це, насамперед, сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, що дозволяє топменеджменту приймати обґрунтовані рішення на основі достовірної й структурованої інформації.

Крім того, чітка структуризація інструментів контролінгу дає змогу уникнути дублювання функцій, оптимізувати ресурси й зосередити увагу на ключових показниках ефективності. Це особливо важливо для забезпечення стратегічної керованості підприємством, коли необхідно узгоджувати короткострокові операційні завдання із довгостроковими

цілями розвитку. Раціональне використання інструментарію контролінгу також формує підґрунтя для запровадження системи раннього попередження, оцінки ризиків і безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Таким чином, класифікація інструментів не лише впорядковує управлінську практику, а й підвищує адаптивність системи контролінгу до специфіки підприємства та динаміки зовнішнього середовища.

Таблиця 1.4 – Систематизація інструментів контролінгу за основними критеріями

Класифікаційна ознака	Підсистема	Види
За напрямками впливу	Стратегічний контролінг	SWOT-аналіз, GAP - аналіз, PESTLE-аналіз, портфельний аналіз, сценарний підхід
	Оперативний контролінг	Аналіз витрат, управління ліквідністю, аналіз рентабельності, калькуляція собівартості
За функціональними підсистемами	Планування	Аналіз ключових відхилень, порівняльний аналіз (бенчмаркінг), оцінка вузьких місць
	Облік	Управлінський облік, розрахунок повних і змінних витрат, калькуляція проектів
	Моніторинг	Постійний аналіз ефективності, моніторинг ключових показників, оцінка ризиків
	Контроль	Верифікація планових і фактичних показників, оцінка витрат за підрозділами

Джерело: складено автором на основі джерел [4, 12, 18].

Подана система класифікації виконує не лише академічну функцію, але й має прикладне значення, оскільки дозволяє структурувати понятійний апарат, який використовується при дослідженні контролінгових механізмів.

Перелік методів, наведений у таблиці 1.4, не є остаточним. У сучасній українській науковій думці чимало інструментів контролінгу залишаються малодослідженими або недостатньо адаптованими до актуальних міжнародних стандартів.

З огляду на це доцільно стисло проаналізувати ключові підходи до впровадження контролінгу, які активно використовуються як у вітчизняній практиці, так і за кордоном. Узагальнену інформацію представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Огляд провідних інструментів контролінгу, що застосовуються на підприємствах

Метод	Характеристика
1	2
Balanced Scorecard (BSC) (система збалансованих показників)	Поєднує стратегічні цілі з ключовими метриками, включаючи фінансові та нефінансові показники, що дає змогу комплексно оцінити ефективність діяльності
Activity-Based Costing (ABC) (система розподілу непрямих витрат)	Розподіляє непрямі витрати за видами діяльності, що забезпечує точне визначення рентабельності кожного процесу або продукту
Theory of Constraints (теорія обмежень)	Визначає критичні вузькі місця у бізнес-процесах і пропонує шляхи їх усунення для підвищення загальної продуктивності
Six Sigma (стандарт якості Шість Сигма)	Методика підвищення якості з фокусом на зменшення кількості помилок і дефектів у виробничих процесах
Strategy Maps (стратегічні карти)	Графічне представлення логічних зв'язків між стратегічними цілями, показниками та ключовими процесами
Open Book Management (політика відкритої звітності)	Політика відкритості фінансової інформації перед працівниками задля підвищення відповідальності та залученості
Swarm Intelligence (принципи зграї)	Використовує принципи колективної поведінки для синхронізації дій між підрозділами в умовах змін
MRP (Material Requirements Planning)	Автоматизоване планування матеріальних потреб підприємства для скорочення витрат та уникнення надлишкових запасів
MRP II (Manufacturing Resource Planning)	Розширене планування ресурсів виробництва з урахуванням трудових і матеріальних витрат
ERP ERP (Enterprise Resource Planning)	Єдина система управління підприємством, яка охоплює фінанси, логістику, виробництво та людські ресурси

## Продовження таблиці 1.5

1	2
Управління ланцюгами постачання (SCM)	Координує логістику та роботу з постачальниками для зменшення витрат і поліпшення постачань.
CSRP	Об'єднує запити клієнтів з внутрішніми бізнес-процесами для більш точного планування ресурсів.
ERP II	Розширена ERP-система, яка інтегрує зовнішні зв'язки з клієнтами й постачальниками, включаючи функції CRM та SCM.
GAP-аналіз	Аналізує відхилення між поточними та очікуваними результатами для виявлення слабких місць.
Портфоліо-аналіз	Оцінює конкурентоспроможність товарів і ринків для прийняття рішень щодо інвестування чи скорочення.
CVP-аналіз	Вивчає взаємозв'язок між витратами, обсягом продажу й прибутком, визначає точку беззбитковості.
ABC-аналіз	Класифікує процеси або товари за рівнем їхнього внеску в дохід для пріоритетного управління.
Факторний аналіз	Визначає ключові чинники, що впливають на фінансові результати, та допомагає в плануванні.
XYZ-аналіз	Сегментує запаси за стабільністю попиту для раціонального управління обіговими коштами.

Джерело: складено автором на основі джерел [7, 13, 17].

Інструменти контролінгу відіграють важливу роль у забезпеченні результативного управління підприємством. Вони дозволяють своєчасно вносити корективи до поставлених цілей, аналізувати розбіжності між запланованими і фактичними даними, підтримувати стабільний рівень ліквідності та раціонально використовувати наявні ресурси.

У сучасних умовах контролінг трансформується зі звичайного засобу реагування на труднощі в потужний механізм їх попередження. Завдяки інтеграції стратегічного та тактичного аналізу компанії отримують

змогу глибше розуміти свою діяльність, прогнозувати майбутні результати та адаптуватися до змін ринку з підвищеною стійкістю.

Особливу роль у розвитку системи контролінгу відіграють цифрові технології. Інтеграція інноваційного програмного забезпечення автоматизує процес збору й обробки інформації, сприяє оперативному прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та створює сприятливі умови для сталого зростання підприємства.

З управлінської точки зору, цифровізація контролінгової системи дозволяє не лише прискорити аналітичні процеси, а й трансформувати підхід до стратегічного планування. Завдяки використанню Business Intelligence-платформ, ERP-систем, хмарних сервісів та інструментів візуалізації даних, керівництво отримує можливість у реальному часі відстежувати ключові показники ефективності (KPI), виявляти відхилення від планових значень та оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Цифрові інструменти контролінгу стають не лише засобом моніторингу, а й повноцінним елементом стратегічного управління, що забезпечує прозорість, підзвітність і гнучкість управлінських рішень. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню його стійкості до кризових викликів.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГОВОЇ СИСТЕМИ НА ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

2.1 Оцінка ефективності функціонування підприємства на основі стратегічного контролінгу.

У сучасних умовах економічного середовища підприємства, такі як ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ», мають широкі можливості для розвитку нових напрямків діяльності. Проте це супроводжується підвищеними вимогами до управлінських рішень, оскільки успіх підприємства безпосередньо залежить від ефективності організації управління.

Для забезпечення якісного та гнучкого фінансового управління підприємству необхідно застосовувати відповідні інструменти аналізу. Одним із таких інструментів є стратегічний контролінг, який надає керівництву необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. Основна мета використання цих інструментів полягає у зменшенні впливу ризиків на діяльність підприємства та визначенні перспектив розвитку.

Стратегічний контролінг базується на чотирьох основних етапах збору інформації. На кожному етапі використовуються окремі аналітичні методи, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

PEST-аналіз допомагає виявити вплив основних зовнішніх чинників на стратегію підприємства: політичних, економічних, соціальних і технологічних. У таблиці 2.1 представлено результати PEST-аналізу, проведеного для ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ».

Аналіз показав, що найбільший негативний вплив на підприємство мають економічні та технологічні фактори. Зокрема, високі відсоткові ставки за кредитами є суттєвим бар'єром для залучення додаткових фінансових ресурсів.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

Policy	Оцінка	Economy	Оцінка
1) Нестабільність у політичному середовищі	-	1) Зміцнення національної валюти	+
2) Недоліки та прогалини в законодавстві	-	2) Підвищення мінімальної зарплати	-
3) Зміни у законодавчих нормах	+	3) Великі відсоткові ставки за кредитами	-
		4) Високий рівень корупції	-
Society	Оцінка	Technology	Оцінка
1) Скорочення чисельності населення в регіоні	-	1) Розвиток науково-технічного прогресу	+
2) Вірність покупців місцевій продукції	+	2) Висока потреба у вкладеннях для оновлення обладнання	-
		3) Зменшення термінів життєвого циклу технологій	-

Джерело: складено автором на основі джерел [7,9].

Щодо технічного рівня, у ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» спостерігається обмежене впровадження передових технологічних рішень, що звужує можливості для зміцнення ринкових позицій компанії. Основним стримуючим чинником виступає значна фінансова вартість модернізації технологічного обладнання та оновлення виробничих потужностей.

Що стосується соціально-політичних умов, їхній вплив оцінюється як помірний. Проте економічна нестабільність, яка зберігається в державі, ускладнює реалізацію довгострокових стратегічних планів і створює додаткову невизначеність для підприємства.

SWOT-аналіз є дієвим інструментом для виявлення стратегічних резервів компанії, аналізу її сильних та слабких сторін, потенційних можливостей і загроз. На основі анкетування управлінського складу було

здійснено оцінювання впливу зовнішніх чинників на діяльність ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ», результати якого представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз впливу зовнішніх чинників на діяльність ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» за оцінками управлінського складу.

Ступінь впливу на функціонування	Значущість чинника для системи (в балах)					Характер впливу (в балах)					Напрямок впливу (+,-)				
	Опитувані					Опитувані					Опитувані				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Економічна ситуація в країні	10	10	10	15	15	10	10	10	10	15	-	-	-	-	-
Рівень купівельної спроможності населення	5	5	10	5	10	5	5	10	5	10	-	-	-	-	-
Ступінь податкового тиску	10	15	10	10	15	10	15	15	15	10	-	-	-	-	-
Демографічна ситуація	15	10	10	10	15	15	10	10	10	10	-	-	-	-	-
Природні умови господарювання	5	0	10	0	10	5	0	5	0	5	+	+	+	+	+
Кредитна політика банків	10	10	5	10	5	10	10	10	10	10	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором на основі джерел [11,14].

Адміністрація ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» зазначає, що економічні чинники, зокрема інфляційні процеси та коливання валютного курсу, мають суттєвий вплив і ускладнюють процеси фінансового планування. Серед сильних сторін підприємства виділяють його вигідне географічне розміщення, що сприяє ефективній логістиці та доступності ресурсів, а також добре налагоджену систему управління. Натомість слабкими моментами залишаються обмежена номенклатура продукції та недостатній рівень впровадження інновацій у виробництво.

Порівняльні результати оцінки зовнішнього середовища від представників адміністрації та робітничого персоналу підприємства

узагальнені в таблиці 2.3. Це дає змогу виявити ступінь погодженості у сприйнятті загроз і можливостей серед різних категорій працівників.

Таблиця 2.3 – Порівняльна оцінка зовнішніх чинників ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» (робітничий персонал)

Ступінь впливу на функціонування	Значущість чинника для системи (в балах)					Характер впливу (в балах)					Напрямок впливу (+,-)				
	Опитувані					Опитувані					Опитувані				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Економічна ситуація в країні	15	10	10	15	15	10	10	10	10	15	-	-	-	-	-
Рівень купівельної спроможності населення	10	5	10	5	10	5	10	10	5	10	-	-	-	-	-
Ступінь податкового тиску	10	10	10	10	15	10	15	15	15	10	-	-	-	-	-
Демографічна ситуація	10	10	5	10	15	15	10	10	10	10	-	-	-	-	-
Природні умови господарювання	5	10	0	10	10	5	5	0	5	5	+	+	+	+	+
Кредитна політика банків	10	15	15	10	5	10	10	10	10	10	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором на основі джерел [1].

Працівники виробничої ланки ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» в основному зосереджують увагу на технічних обмеженнях, зокрема на застарілому обладнанні, що негативно впливає на ефективність виробничих процесів. Разом із тим, серед позитивних аспектів вони відзначають стабільне працевлаштування, що забезпечує соціальну впевненість усередині колективу. Спостерігається різниця в оцінці зовнішніх ризиків між адміністрацією та робітниками, що може створювати перешкоди для ефективного інформаційного обміну та координації рішень на підприємстві.

Для візуалізації загальної картини було здійснено обчислення усереднених показників впливу зовнішніх умов, результати яких наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Середні оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

Фактори зовнішнього середовища	Розрахунок загальної оцінки	Загальна оцінка впливу факторів
Економічна ситуація в країні	$=(-10*10-10*10-10*10-15*10-15*15-15*10-10*10-10*10-15*10-15*15) / 10 = -155$	-155
Рівень купівельної спроможності населення	$=(-5*5-5*5-10*10-5*5-10*10-10*5-5*10-10*10-5*5-10*10) / 10 = -80$	-80
Ступінь податкового тиску	$=(-10*10-15*15-10*15-10*15-15*10-10*10-10*15-10*15-10*15-15*10) / 10 = -145$	-145
Демографічна ситуація	$=(-15*15-10*10-10*10-10*10-15*10-10*15-10*10-5*10-10*10-15*10) / 10 = -130$	-130
Природні умови господарювання	$=(5*5+0*0+10*5+0*0+10*5+5*5+10*5+0*0+10*5+10*5) / 10 = 30$	30
Кредитна політика банків	$=(10*10+10*10+5*10+10*10+5*10+10*10+15*10+15*10+10*10+5*10) / 10 = 95$	95

Джерело: складено автором на основі джерел [ ].

Найсуттєвіші ризики для ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» пов'язані з нестабільністю економічного середовища та високим рівнем податкового навантаження. Ці фактори суттєво ускладнюють довгострокове планування та прийняття стратегічних рішень.

До сильних сторін компанії належать вигідне розташування, що сприяє логістиці та доступу до сировинної бази, а також ефективне керівництво, здатне оперативно адаптуватися до змін.

У якості рекомендацій для зниження впливу несприятливих умов варто розглянути можливість оптимізації витратної частини бюджету та пошуку зовнішніх джерел фінансування.

Сумарну оцінку впливу ключових чинників було представлено у форматі гістограми на рисунку 2.1, що дозволяє наочно простежити ступінь їхнього впливу на діяльність підприємства.

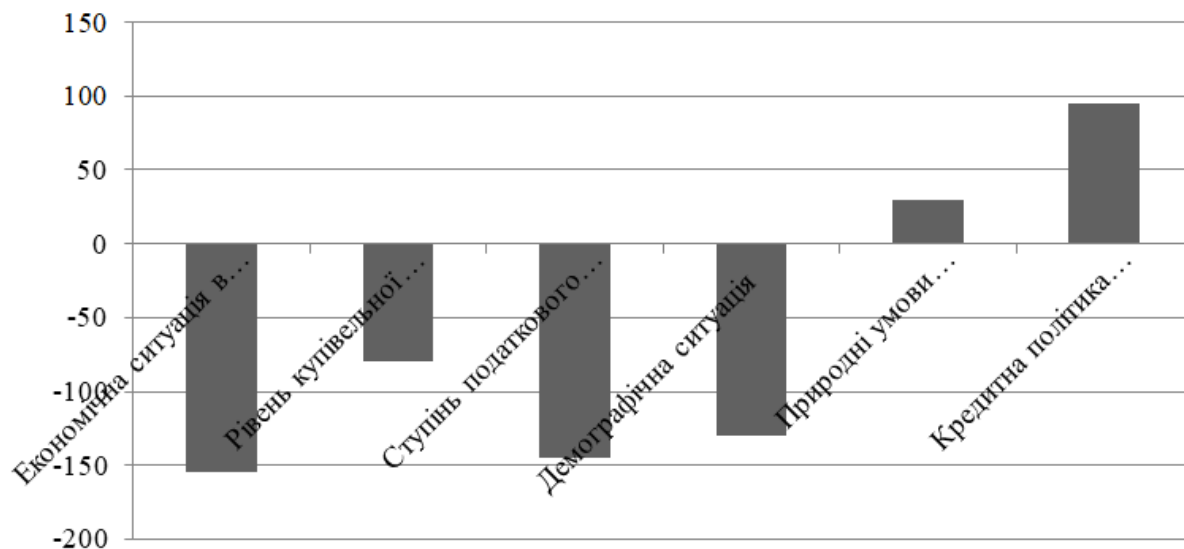


Рисунок 2.1 – Профіль зовнішнього середовища ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

Джерело: складено автором на основі джерел [11,16].

Результати проведеного аналізу вказують на нагальну потребу вдосконалення підходів до стратегічного управління з урахуванням виявлених факторів. Основними орієнтирами в цьому процесі мають стати:

1. Підвищення гнучкості до змін у зовнішньому середовищі за рахунок зменшення залежності від окремих ризиків.
2. Раціоналізація витрат і активізація інвестицій у модернізацію виробничих потужностей.
3. Окрему увагу слід приділити покращенню обміну інформацією між управлінськими рівнями для досягнення більш злагоджених рішень.

Успішність функціонування ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» значною мірою зумовлена внутрішніми можливостями. Для їх аналізу було застосовано метод кількісного оцінювання, що ґрунтується на експертному опитуванні. Отримані відповіді були зведені за шкалою вагомості, яка дозволила встановити вплив кожного чинника на перспективну стабілізацію фінансів підприємства.

Шкала оцінювання включала наступні рівні:

- 1 бал – несуттєвий вплив;
- 2 бали – обмежене значення;
- 3 бали – помітний ефект;
- 4 бали – значний внесок;
- 5 балів – визначальний чинник.

Підсумкові дані експертного оцінювання 10 респондентів щодо ключових внутрішніх ресурсів підприємства подано у таблиці 2.5.

З управлінської точки зору, такий підхід є надзвичайно цінним, оскільки дозволяє керівництву не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, але й ухвалювати зважені стратегічні рішення на основі структурованих даних. Формалізація експертних оцінок дає змогу виявити пріоритетні напрями розвитку, сконцентрувати ресурси на критично важливих аспектах діяльності та уникнути необґрунтованих витрат.

Більше того, подібна методика формує управлінську культуру, орієнтовану на системний аналіз і проактивне управління ризиками. Використання кількісної оцінки у поєднанні з експертними думками забезпечує баланс між аналітикою та практичним досвідом, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У перспективі такий інструментарій може стати основою для регулярного стратегічного моніторингу та моделювання сценаріїв розвитку підприємства.

Таблиця 2.5 – Оцінка ключових внутрішніх факторів фінансової стійкості ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» за результатами експертного опитування

Напрями діяльності	Оцінки респондентів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Нарощування обсягів діяльності	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3
Удосконалення системи фінансового управління	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5
Перспективи збільшення фінансових ресурсів	4	4	2	2	3	3	3	2	4	3
Зростання потенціалу трудових ресурсів	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2
Підвищення ділової активності	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3

Джерело: складено автором на основі джерел [18].

Найвищі середні оцінки серед респондентів отримали ті напрямки, що пов'язані з фінансовою підтримкою та мотивацією персоналу. Це свідчить про їхню ключову роль у зміцненні внутрішньої стійкості підприємства та досягненні довгострокових цілей.

Також вагомою виявилася оцінка розвитку кадрового потенціалу, адже його вдосконалення безпосередньо впливає на зростання продуктивності праці та загальний рівень ефективності.

Упровадження новітніх технологій було оцінене як середньої важливості, що може свідчити про обмежене фінансування інновацій або про недостатнє усвідомлення їхньої критичної ролі в майбутньому розвитку. Це вказує на необхідність пріоритетного збільшення інвестицій у модернізацію виробничих потужностей та технологічного переоснащення.

Для більш точного аналізу кожного з ресурсів, які сприяють фінансовій стабілізації ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ», у таблиці 2.6 наведено середні значення, що відображають загальне бачення опитаних щодо кожного з напрямків внутрішнього розвитку.

Таблиця 2.6 – Узагальнені значення оцінок внутрішніх ресурсів для забезпечення фінансової рівноваги ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

Напрями діяльності	Вага фактору	Середній бал за результатами опитування (у балах)	Сукупна оцінка перспективного розвитку
Розширення масштабів операційної діяльності	0,17	2,5	0,43
Оптимізація системи управління фінансами	0,31	4,5	1,39
Можливості збільшення фінансових надходжень	0,21	3,0	0,63
Розвиток і підвищення ефективності трудового потенціалу	0,10	1,5	0,15
Активізація ділової активності	0,20	2,8	0,56
Разом:	1	-	3,16

Джерело: складено автором на основі джерел [18].

Серед усіх розглянутих чинників найвищу оцінку (4,5 бала) отримав напрямок, пов'язаний із забезпеченням фінансової підтримки, що свідчить про її вирішальне значення для стабільної роботи підприємства в умовах економічної мінливості.

Другу та третю позиції за важливістю посіли розвиток персоналу та стимулювання працівників, що підкреслює необхідність перегляду і вдосконалення внутрішніх підходів до управління людськими ресурсами.

Оцінка 4,1 бала, яку отримало запровадження інновацій, відображає позитивне ставлення до технологічних оновлень, які є запорукою підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Використання SWOT-аналізу для оцінки подальших можливостей

Інструмент стратегічного аналізу SWOT дозволяє систематизувати внутрішні переваги та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості й потенційні загрози для його розвитку. У таблиці 2.7

відображено результати відповідного дослідження, проведеного для ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ».

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз операційної діяльності ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отримання доступу до комерційного фінансування та позик.</li> <li>2. Розвиток систем аналітики й прогнозування.</li> <li>3. Систематичний контроль за постачальниками та клієнтською базою.</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Брак ефективної системи стимулювання персоналу.</li> <li>2. Зниження прибутковості та фінансової ефективності.</li> </ol>
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Злагоджене управління фінансовими потоками.</li> <li>2. Висока ринкова активність і гнучкість.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Активізація ділової активності</li> <li>2) Регулярна оцінка фінансового стану підприємства</li> <li>3) Залучення зовнішнього фінансування</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Розширення номенклатури продукції для збільшення доходу</li> <li>2) Гнучке ціноутворення та реагування на попит</li> </ol>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмеженість у доступі до інформації про ринок.</li> <li>2. Незадоволеність працівників умовами роботи.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Впровадження інновацій у планування</li> <li>2) Аналіз ринкової динаміки</li> <li>3) Зміцнення мотивації персоналу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Забезпечення фінансової стабільності</li> <li>2) Моніторинг конкурентів</li> <li>3) Залучення співробітників до процесів покращення</li> </ol>

Джерело: складено автором на основі джерел [22, 25].

Серед ключових переваг ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» вирізняються якісний контроль за фінансовими процесами, активна ділова діяльність і чітко налагоджені логістичні операції, пов'язані з перевезенням і зберіганням продукції.

Водночас компанія стикається з низкою недоліків: уповільнене впровадження сучасних інструментів аналітики, обмежена система

мотивації персоналу та недостатня інформованість щодо ринкової поведінки конкурентів.

Серед перспективних можливостей для компанії — залучення нових інвестиційних ресурсів, удосконалення методів прогнозування та постійне спостереження за змінами зовнішнього середовища. Потенційними викликами залишаються макроекономічна нестабільність і зниження конкурентного рівня внаслідок технологічного відставання.

У результаті аналізу виокремлено головні орієнтири стратегічного розвитку ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ», серед яких:

- Збереження високих темпів ділової активності.
- Своєчасне виявлення і подолання ризиків.
- Формування стабільної прибутковості в довгостроковій перспективі.

## 2.2 Аналіз структури та динаміки фінансових потоків підприємства

ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» — це акціонерне товариство приватного типу, яке спеціалізується на випуску цементу та інших матеріалів для будівництва. Основний обсяг продукції спрямовується на задоволення попиту на внутрішньому ринку, водночас частина асортименту експортується. Загальна номенклатура компанії включає понад 100 найменувань, а річний обсяг виробництва досягає 50 тис. тонн, з яких близько 60% реалізується в Україні.

Управлінська та фінансова діяльність підприємства здійснюється відповідно до положень його статуту, який регламентує функціонування організаційної структури, повноваження фінансових підрозділів і механізми прийняття управлінських рішень. Компанія значну увагу приділяє системному підходу до управління фінансами, що сприяє

досягненню її стратегічних цілей та забезпечує стабільність операційної діяльності.

Оцінювання структури фінансування та напрямів використання фінансових ресурсів у 2022–2024 роках дозволило виявити основні чинники, що впливають на фінансову рівновагу підприємства (табл. 2.8). За результатами цього періоду було зафіксовано стійке збереження активів на високому рівні, які у 2024 році сягнули 503 075 тис. грн. Це свідчить про зміцнення матеріальної бази компанії та її здатність ефективно функціонувати у конкурентному середовищі.

Важливим досягненням є зростання частки власного капіталу у структурі фінансових ресурсів, що свідчить про поступове зменшення залежності компанії від позикових джерел фінансування і загалом про зміцнення її фінансової автономії.

Таблиця 2.8 – Структура активів і джерел фінансування ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» у 2022–2024 роках

Стаття пасиву	Джерело інформації, форма №1	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміни 2023 /2022 рр.	Зміни 2024/ 2023 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Власний капітал	р. 1495	189125	193904	197695	4779	3791
Статутний капітал (зарєстрований капітал)	р. 1400	175833	175833	175833	-	-
Додатковий капітал	р.1410	360	360	360	-	-
Резервний капітал	р. 1415	738	738	1113	-	375
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	р. 1420	12194	16974	20389	4780	3415
Довгострокові зобов'язання	р. 1595	-	4871	10790	4871	5919
Поточні зобов'язання	р. 1695	361280	387757	294590	26477	- 93167
Баланс	р. 1900	553902	586532	503075	32630	-83457

Джерело: складено автором на основі джерел фін.звітності.

Аналіз структури активів ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» свідчить про низку характерних рис. Найвагомішу частину в активах становлять необоротні засоби, обсяг яких за 2022–2024 роки зріс на 65 254 тис. грн, як зазначено в таблиці 2.8. Це збільшення свідчить про концентрацію ресурсів у довгострокових інвестиціях, що, хоча й підвищує потенціал зростання, одночасно обмежує ліквідність активів і може негативно впливати на їх оборотність.

Щодо поточних активів, спостерігається їх збалансованість — з невеликою часткою дебіторської заборгованості та достатнім рівнем грошових коштів. Це забезпечує своєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами.

Фінансова структура компанії демонструє позитивну динаміку: зростає частка власного капіталу, що свідчить про зміцнення стійкості. Зокрема, у 2024 році прибуток, що не був розподілений, зріс на 3 415 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Основним компонентом власного капіталу є статутний фонд, який становить близько 89%. Це зменшує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування й мінімізує ризики.

У сфері фінансування ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» обирає обережну політику, уникаючи залучення як довгострокових, так і короткострокових позик. Така стратегія підвищує фінансову незалежність підприємства, однак у перспективі доцільно розглянути можливість застосування зовнішнього фінансування для реалізації масштабних ініціатив, спрямованих на стратегічний розвиток.

Щодо розподілу коштів, левову частку активів спрямовано на виробничі процеси, що узгоджується з ключовими завданнями підприємства. Разом із тим, у таблиці 2.9 показано динаміку використання фінансів за напрямками, де помітно, що витрати на соціальні потреби в 2024

році зросли лише на 2%. Це вказує на доцільність посилення інвестицій у корпоративну соціальну відповідальність і внутрішню інфраструктуру.

Таблиця 2.9 – Динаміка використання фінансів за напрямками ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» за 2022–2024 роки

Джерело інформації, форма №1	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміни 2023 /2022 рр.	Зміни 2024/ 2023 рр.	Джерело інформації, форма №1
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи	p.1095	424292	310129	375383	-114163	65254
Нематеріальні активи	p.1000	59	216	571	157	355
Основні засоби	p. (1005+1010 +1090)	424212	309892	374791	-114320	64899
Довгострокові фінансові інвестиції	p.(1030+1035)	21	21	21	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	p.1040+1045	-	-	-	-	-
Оборотні активи	p.1195	129600	276403	127692	146803	-148711
Запаси	p. 1100	5716	13072	12427	7356	-645
Дебіторська заборгованість	p.1125++1130 +1155	123817	263243	17451	139426	-245792
Поточні фінансові інвестиції	p.1160	-	-	-	-	-
Грошові кошти	p.1165	67	20	41	-47	21
Інші оборотні активи	p.1190	-	-	-	-	-
БАЛАНС	p.1300	553902	586532	503075	32630	-83457

Джерело: складено автором на основі джерел фін.звітності.

У підсумку проведений аналіз свідчить, що ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» демонструє високу фінансову стабільність, що забезпечується зростанням частки власного капіталу та раціональним управлінням грошовими потоками. Для підвищення ефективності майбутньої діяльності доцільно сформувати більш збалансовану структуру фінансування, що

включає оптимальне поєднання власних і залучених ресурсів. Це дозволить компанії діяти гнучкіше в умовах динамічного ринку й посилити свої конкурентні позиції.

З управлінської точки зору, особливого значення набуває подальше вдосконалення системи фінансового контролінгу та стратегічного планування. В умовах зростаючої конкуренції та змін у зовнішньому середовищі менеджмент підприємства має орієнтуватися не лише на збереження поточних фінансових показників, а й на забезпечення довгострокової стійкості. У цьому контексті доцільним є впровадження інструментів управління ризиками, посилення моніторингу дебіторської та кредиторської заборгованості, а також розробка сценарних моделей фінансування інвестиційної діяльності. Такий підхід сприятиме не лише підтриманню стабільності, але й створенню умов для стійкого зростання та інноваційного оновлення підприємства.

З управлінської точки зору, одним із ключових викликів для підприємства є забезпечення стратегічної гнучкості фінансової моделі в умовах макроекономічної нестабільності, коливань валютного курсу, вартості енергоносіїв і транспортної логістики. Розширення джерел фінансування, зокрема залучення довгострокового позикового капіталу на вигідних умовах, сприятиме зменшенню залежності від оборотних зобов'язань та покращить ліквідність. Водночас важливо не допустити зростання боргового навантаження до критичного рівня, що вимагатиме постійного моніторингу коефіцієнтів фінансової стійкості.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління є оптимізація структури активів. Необхідно забезпечити достатній обсяг оборотних коштів для покриття виробничого циклу, уникнення простоїв та забезпечення своєчасного виконання контрактів. Доцільно впровадити ABC-аналіз та контроль оборотності запасів, з метою мінімізації витрат на зберігання та уникнення надлишкових залишків.

З позиції сучасного менеджменту, доцільним є впровадження інтегрованої системи контролінгу, яка дозволить оперативно оцінювати відхилення між плановими та фактичними показниками, виявляти "вузькі місця" у фінансових потоках та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Також варто активізувати використання цифрових технологій фінансового аналізу — наприклад, через ВІ-інструменти (Business Intelligence), що забезпечують динамічну візуалізацію ключових фінансових коефіцієнтів у реальному часі.

З точки зору інвестиційної привабливості, підприємство з позитивною динамікою власного капіталу має всі шанси залучити додаткові ресурси через співпрацю з банками, фондами розвитку, а також через випуск корпоративних облігацій. Це потребуватиме підвищення прозорості фінансової звітності, сертифікації управлінських систем (наприклад, ISO 9001 або ISO 14001), що водночас зміцнить репутацію підприємства серед потенційних партнерів і клієнтів.

Особливу увагу варто приділити аналізу прибутковості по центрах відповідальності, що дозволить більш точно оцінити ефективність окремих підрозділів та стимулювати їх до підвищення результативності. У перспективі підприємству доцільно перейти до бюджетування за принципами управління за цілями (МВО), що забезпечить більш глибоку мотивацію керівного складу та орієнтацію на досягнення конкретних фінансових і стратегічних результатів.

Загалом, фінансова стабільність ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» є базою для перехідної трансформації управлінської моделі з класичної ресурсної до інноваційно-орієнтованої, що передбачає глибше стратегічне планування, інвестиції у модернізацію, цифрову трансформацію процесів і екологічну відповідальність.

### 2.3 Комплексне впровадження контролінгу через модель McKinsey 7-S в управлінську діяльність підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки, де прибутковість та стабільність є визначальними факторами успіху, важливим стає запровадження сучасних управлінських підходів. З урахуванням зростаючої динаміки зовнішнього середовища, підприємства стикаються з необхідністю оперативного прийняття ефективних рішень і більш раціонального використання ресурсів.

Функціонування служби контролінгу на підприємстві охоплює низку важливих напрямів. На рисунку 2.2 схематично подано основні функції цього підрозділу, що включають стратегічне планування, аналіз ключових показників і регулювання процесів управління.

Серед ключових завдань контролінгу – надання обґрунтованої аналітичної інформації для прийняття рішень, виявлення проблемних ділянок у роботі підприємства та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами. Завдяки реалізації цих функцій вдається оперативно реагувати на виявлені відхилення і посилювати управлінську ефективність.

Таким чином, служба контролінгу є важливою складовою управлінської системи, що сприяє підвищенню рентабельності й загальної результативності підприємства.

З управлінської точки зору, контролінг виступає не лише аналітичним інструментом, а й ключовим механізмом стратегічного координування діяльності підприємства. Його впровадження дозволяє менеджменту формувати цілісне бачення фінансово-економічного стану організації, своєчасно ідентифікувати ризики, коригувати плани та розподіляти ресурси відповідно до пріоритетних напрямів. Контролінг забезпечує прозорість у процесі прийняття рішень, надаючи керівництву достовірні та релевантні показники для оцінки доцільності управлінських дій.

У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню адаптивної управлінської моделі, орієнтованої на результат, інноваційність та фінансову стійкість. Таким чином, контролінг не лише забезпечує оперативний зворотний зв'язок, а й стає основою стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

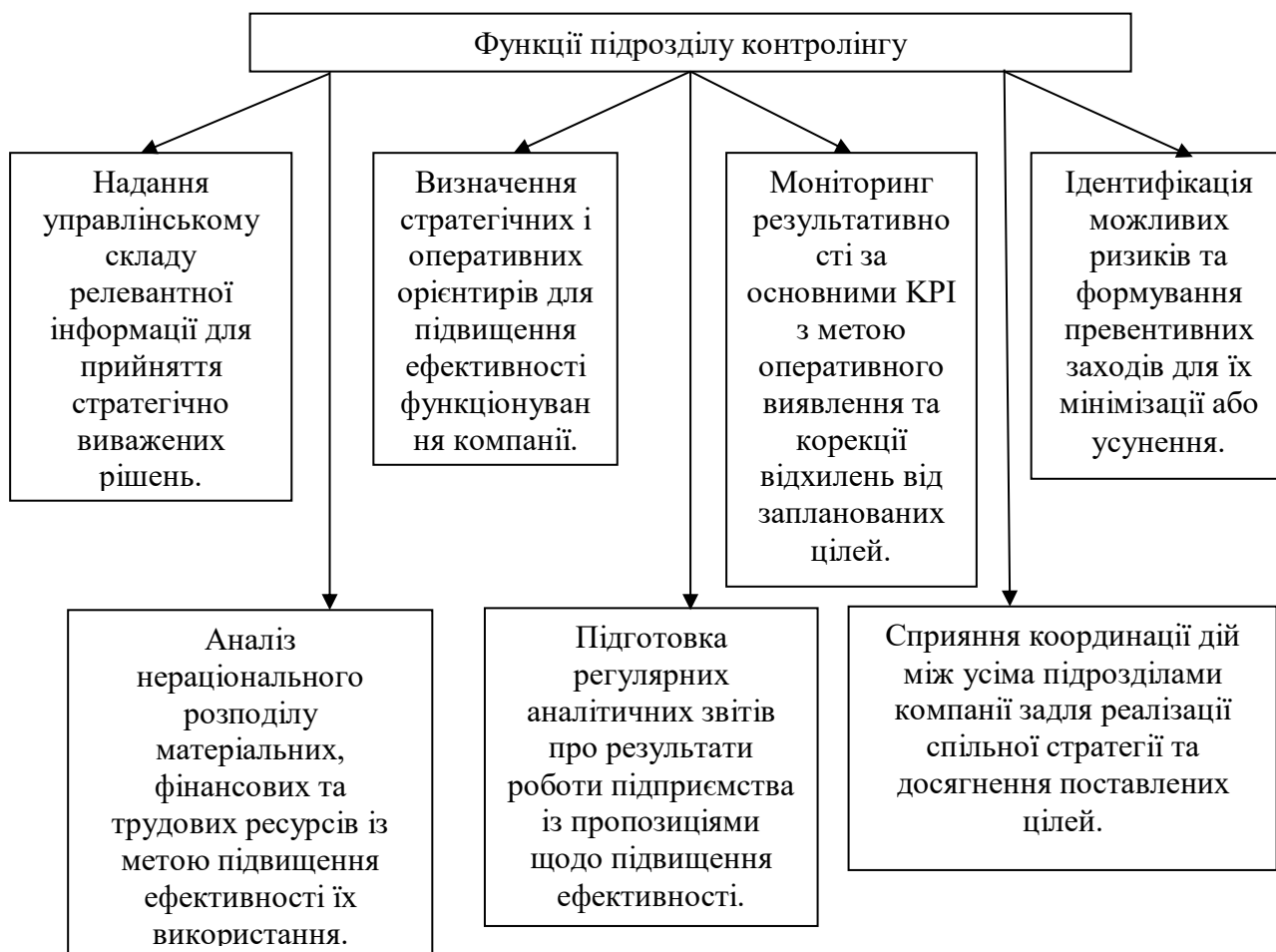


Рисунок 2.2 – Основні ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

Джерело: складено автором на основі джерел [ ].

Процес упровадження системи контролінгу в управлінську модель підприємства відбувається поступово та охоплює кілька послідовних рівнів. На рисунку 2.3 зображено етапи інтеграції контролінгу з урахуванням основних завдань і черговості дій. Стартовим кроком є діагностика потреб

підприємства, окреслення ключових функцій та формування професійної команди. Далі відбувається адаптація системи до особливостей виробництва: розробляються аналітичні методики, налаштовуються інформаційні потоки та формуються модулі оцінки. На фінальному етапі — контролінг поширюється на всі підрозділи, що дозволяє створити цілісну систему внутрішнього управління.

Водночас реалізація контролінгової функції може стикатися з такими ускладненнями:

- Супротив нововведенням з боку працівників;
- Дефіцит кадрів із відповідною експертизою;
- Затримки у впровадженні необхідних організаційних змін.

З управлінської точки зору, ефективна реалізація контролінгової функції вимагає не лише методологічної підготовки, а й високого рівня організаційної культури та лідерства. Опір з боку персоналу часто пов'язаний із відсутністю чіткого комунікаційного супроводу змін або страхом втрати контролю над звичними процесами. Тому важливо впроваджувати систему управління змінами, яка враховує мотиваційний аспект і забезпечує поступовий перехід до нових стандартів.

Дефіцит кваліфікованих кадрів із компетенціями у сфері контролінгу ускладнює адаптацію складніших інструментів, таких як бюджетування за центрами відповідальності чи стратегічний контролінг. Це вимагає залучення зовнішніх консультантів, інвестицій у навчання персоналу або партнерства з освітніми установами.

Затримки у впровадженні змін часто є наслідком недостатньо гнучкої організаційної структури або неузгодженості між відділами. З управлінської перспективи це свідчить про потребу в посиленні проектного управління, делегуванні повноважень та створенні міжфункціональних команд, здатних швидко адаптувати процеси до нових контрольних стандартів.

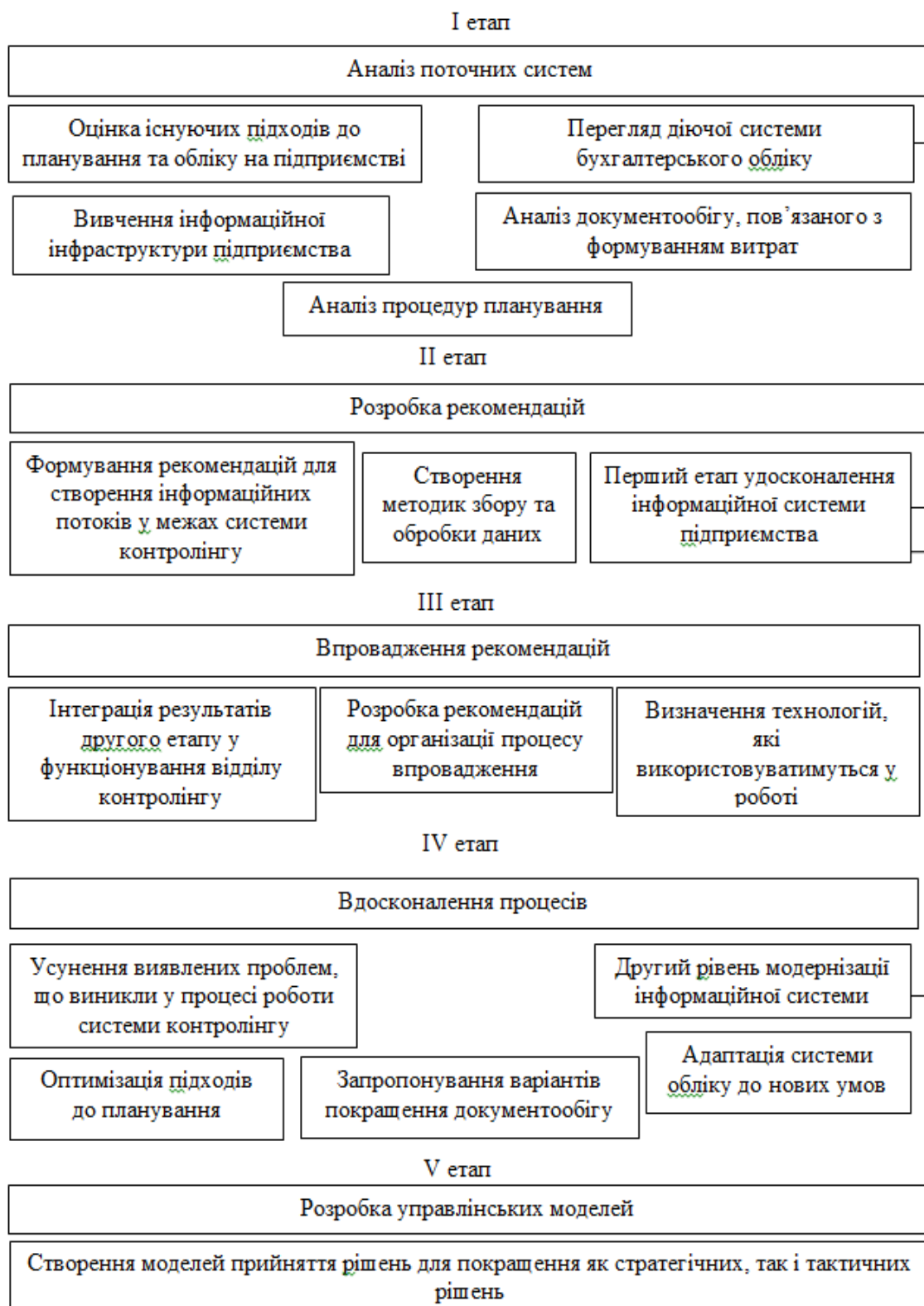


Рисунок 2.3 – Етапи інтеграції системи контролінгу на ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

Джерело: складено автором на основі джерела [18].

Для ефективного вирішення зазначених проблем варто сформувати поетапну програму впровадження контролінгу, орієнтовану на специфіку діяльності підприємства. Важливо, щоб структура служби контролінгу залишалася адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Налагоджена система інформаційної взаємодії між структурними підрозділами ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» забезпечує оперативне виявлення проблемних зон та сприяє ефективному обміну інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Чітка організація потоків даних дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшує витрати часу на обробку запитів і підвищує загальну ефективність управлінської діяльності.

Упорядкування комунікаційних процесів є основою стабільного розвитку компанії та результативного управління. При цьому впровадження системи контролінгу є поетапним, багаторівневим заходом, який вимагає ретельної підготовки, адаптації до специфіки роботи підприємства та врахування внутрішніх і зовнішніх викликів.

Грамотно інтегрована система контролінгу сприяє зростанню прибутковості, підвищенню фінансової стійкості та ефективному функціонуванню управлінських механізмів у довгостроковій перспективі.

Дуже важливим та ефективним інструментом для забезпечення конкурентних переваг є впровадження моделі McKinsey 7-S у систему контролінгу на підприємстві.

Модель McKinsey 7-S була розроблена на початку 1980-х років консультантами Г. Пітерсом і Р. Уотерманом з метою визначення головних чинників ефективного функціонування найуспішніших американських компаній того часу. Вона дозволяє комплексно оцінювати внутрішній стан організації, сприяє впорядкуванню управлінських процесів і модернізації структури. Сьогодні дана методика активно застосовується у бізнес-

середовищі для покращення адаптаційних можливостей підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Концептуальна основа моделі передбачає аналіз семи ключових компонентів, кожен з яких починається з літери «S» в англійській мові: стратегія (Strategy), навички персоналу (Skills), спільні цінності (Shared Values), організаційна структура (Structure), кадровий потенціал (Staff), управлінські системи (Systems) та стиль керівництва (Style).

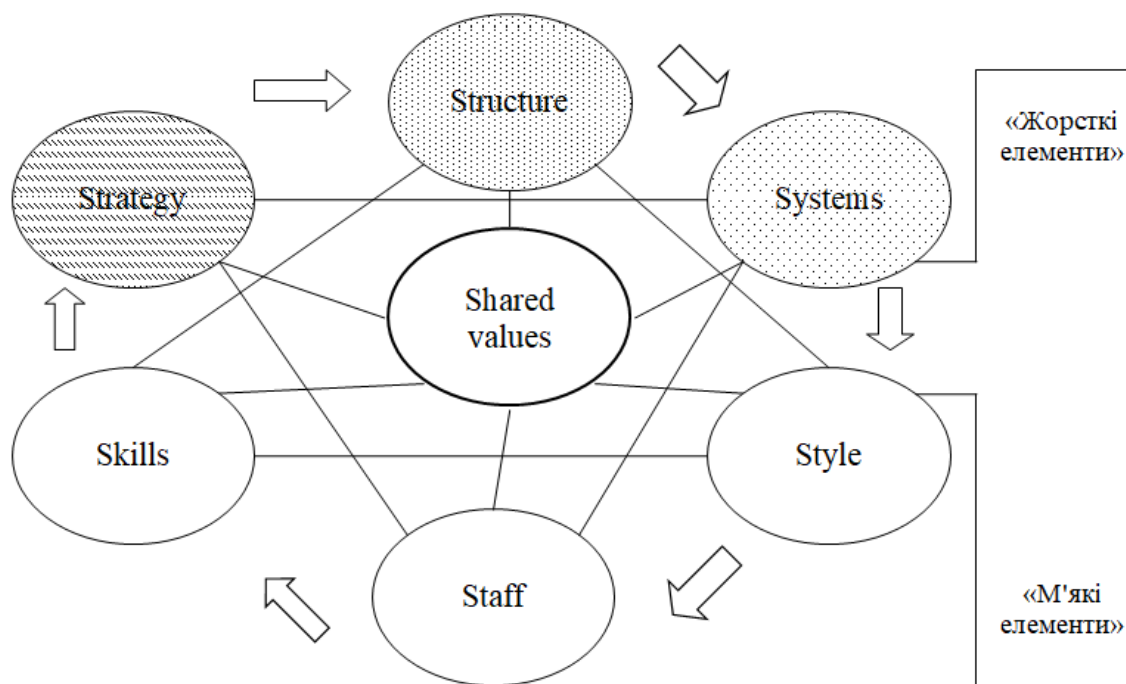


Рисунок 2.4 – Взаємодія елементів моделі McKinsey 7-S та їхній вплив на формування корпоративної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [11, 15].

Тісний взаємозв'язок між ключовими складовими внутрішнього середовища організації суттєво впливає на формування її стратегічної переваги. Це яскраво демонструє модель, подана на рисунку 2.4. Усі елементи умовно розподіляються на дві групи: «тверді» та «гнучкі». До першої належать такі компоненти, як стратегічне бачення, організаційна структура та управлінські механізми — тобто ті, які піддаються опису,

діагностиці та коригуванню. Натомість «гнучкі» елементи — це компетенції працівників, кадровий потенціал, стиль керівництва та загальні ціннісні орієнтири компанії. Хоча вони менш вимірювані, саме ці чинники здатні забезпечити стабільну конкурентну позицію в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління охоплює комплекс рішень і дій, що визначають напрями розвитку компанії на тривалий період із урахуванням ринкової кон'юнктури, клієнтських запитів та ефективного використання ресурсів.

Компетенції — це не лише сукупність навичок персоналу, а й специфічні ознаки, що вирізняють підприємство серед конкурентів, зокрема галузеві ноу-хау, досвід та гнучкість реагування на виклики.

Ціннісна основа — це сукупність усталених норм, поведінкових моделей і спільних переконань, які формують основу організаційної ідентичності та впливають на щоденну взаємодію між працівниками.

Структурна організація задає логіку управлінських зв'язків і чітко розподіляє відповідальність між підрозділами, забезпечуючи ефективну координацію діяльності.

Людський капітал виступає головною рушійною силою реалізації стратегії. Його якісний склад і рівень залученості мають вирішальне значення для досягнення поставлених цілей.

Система менеджменту охоплює усі механізми комунікацій, управлінських рішень і внутрішнього контролю, які формують щоденну операційну активність компанії.

Стиль керівництва визначає, як саме управлінці впливають на колектив, які методи вони застосовують у розв'язанні конфліктів, організації роботи та мотивації працівників.

У центрі моделі розташовані загальні цінності, які формують і направляють взаємодію всіх інших елементів. На рисунку 3.5 наочно показано, як кожна складова системи впливає на організаційну культуру загалом.

Для ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» модель 7-S McKinsey може слугувати ефективним інструментом для комплексного аналізу організаційної структури, виявлення дисбалансів та напрацювання рекомендацій щодо удосконалення управлінських підходів. У таблиці 2.10 представлено ключові характеристики стратегії диференціації, яку реалізує підприємство для забезпечення своєї ринкової унікальності.

Таблиця 2.10 – Особливості стратегії диференціації ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

Недоліки	Переваги
Втрата актуальності диференційованих продуктів.	Розширення ринку збуту через унікальність продукції
Ерозія цінності диференціації: Постійне використання унікальних характеристик може призвести до того, що споживачі сприйматимуть їх як належне.	Формування позитивного іміджу бренду
ризик копіювання з боку конкурентів	Цінове позиціонування на вищому рівні

Джерело: складено автором на основі джерел [17, 18].

ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» послідовно впроваджує політику диверсифікації своєї продукції, постійно працюючи над оновленням асортименту та поліпшенням її якості. Стратегічна мета компанії — зміцнення позицій серед лідерів цементної промисловості, що детально проілюстровано в таблиці 2.11.

Суттєвий прогрес досягнуто і в зовнішньоекономічній діяльності: обсяги експорту підприємства протягом останніх років зросли втричі. Така динаміка підтверджує результативність обраного курсу на активну експансію зовнішніх ринків.

Колектив підприємства відзначається високим рівнем професійної підготовки — працівники володіють спеціалізованими знаннями та практичними навичками, що відповідають особливостям сучасного цементного виробництва.

Корпоративна культура компанії ґрунтується на етичних нормах, зафіксованих у внутрішньому документі — «Кодексі корпоративної поведінки». Цей документ регулярно оновлюється, враховуючи нові виклики, запити ринку та стандарти відповідального бізнесу.

Таблиця 2.11 – Ключові напрями стратегії лідерства ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

Недоліки	Переваги
Реалізація стратегії лідерства супроводжується підвищеними ризиками, особливо в умовах конкурентного тиску та нестабільного ринкового середовища	Можливість забезпечення домінуючих позицій на цільовому ринку та формування стійкої конкурентної переваги
Високі вимоги до внутрішньої координації управлінських рішень з обраною стратегічною моделлю розвитку	Зростання ринкової частки підприємства за рахунок проактивного реагування на потреби споживачів
Ризик втрати окремих сегментів у разі помилкових стратегічних кроків або недостатньої гнучкості в адаптації	Вирішення існуючих проблем у продукції та підвищення її якості завдяки системному вдосконаленню слабких сторін

Джерело: складено автором на основі джерел [18, 19].

На основі побудованої матриці взаємозв'язку ключових елементів (таблиця 2.12) можна зробити висновок, що підприємство демонструє достатньо високий рівень відповідності між декларованими стратегічними цінностями та задекларованими довгостроковими орієнтирами. Такий рівень узгодженості свідчить про наявність чітко визначених пріоритетів у розвитку. Водночас виявлено потребу в перегляді організаційної структури та вдосконаленні управлінських механізмів, що дозволить підвищити загальну ефективність функціонування підприємства та забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики.

Таблиця 2.12 – Матриця елементів ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» за моделлю McKinsey 7-S

	Цінності	План	Організація	Процеси	Культура	Персонал	Знання
Цінності		+	-	-	+	+	+
План			-	-	+	+	-
Організація				-	-	-	-
Процеси					-	-	-
Культура						-	+
Персонал							-
Знання							

Джерело: складено автором

Практичне застосування моделі McKinsey 7-S на ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

Використання моделі McKinsey 7-S надало змогу системно оцінити внутрішнє середовище підприємства, ідентифікувати наявні слабкі місця та сформулювати стратегічні напрямки для вдосконалення організаційних процесів. Такий підхід створює підґрунтя для стабільного розвитку та довготривалого успіху компанії в умовах конкурентного ринку.

Результати діагностики за моделлю McKinsey 7-S демонструють загальний рівень гармонії між стратегічними орієнтирами, системою корпоративних цінностей та структурними аспектами управління. Виявлено, що ключові вектори розвитку ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» відповідають заявленим довгостроковим цілям. Разом із тим, деякі організаційні елементи потребують доопрацювання з метою підвищення ефективності управлінських рішень.

Аналіз засвідчив необхідність оновлення існуючих управлінських процедур. Зокрема, актуальним є удосконалення алгоритмів ухвалення рішень, поліпшення горизонтальних і вертикальних комунікацій між структурними одиницями, а також цифровізація документообігу. Це

сприятиме оперативності дій та зменшенню адміністративного навантаження.

Людський капітал виступає основним чинником успіху підприємства. Для забезпечення сталого розвитку важливо продовжувати інвестувати у навчання персоналу, підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей і створення дієвої системи матеріального та нематеріального стимулювання. Важливо також активніше залучати працівників до формування стратегічних рішень.

Цінності, що поділяються колективом, відіграють центральну роль у згаданій моделі. Для ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» пріоритетом має залишатися послідовний розвиток корпоративної культури, яка ґрунтується на довірі, взаємній підтримці, професіоналізмі та соціальній відповідальності. Системне зміцнення внутрішніх стандартів поведінки не лише консолідує команду, а й формує позитивний образ компанії в очах партнерів і споживачів.

З управлінської точки зору, ефективне управління людським капіталом є не лише інструментом внутрішньої оптимізації, але й стратегічним активом у конкурентному середовищі. У контексті сучасних викликів, керівництву підприємства доцільно впроваджувати системи оцінки результативності працівників, що поєднують кількісні та якісні показники, а також забезпечують прозорість кар'єрного зростання. Роль лінійних менеджерів у цьому процесі полягає у формуванні середовища зворотного зв'язку та постійного професійного розвитку.

Серед інструментів підвищення залученості варто виділити формування команд на основі проектного управління, стимулювання ініціативності, а також активне використання корпоративного навчання як елемента культури безперервного вдосконалення. Це дозволяє перетворити персонал із виконавців у повноправних партнерів стратегічного поступу підприємства.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах трансформації економічних процесів система контролінгу стає ключовим елементом управлінської інфраструктури підприємства. Вона об'єднує в собі стратегічне планування, управлінський облік, економічний аналіз і моніторинг результатів діяльності, що забезпечує цілісну підтримку управлінських рішень. Основне її призначення полягає в стабілізації фінансового стану підприємства та забезпеченні прибутковості шляхом раціонального управління витратами та доходами, своєчасного виявлення відхилень і впровадження ефективних коригуючих дій.

Метою цього дослідження було системне вивчення концепції контролінгу, аналіз його методологічних основ і формування практичного бачення щодо впровадження даної системи у діяльність вітчизняних підприємств, зокрема на підприємстві ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ».

У першій частині роботи представлено теоретичну основу дослідження: охарактеризовано поняття контролінгу, його сутнісні ознаки, еволюцію концепції та місце в системі управління сучасною компанією. Узагальнення підходів провідних економістів дозволило визначити, що контролінг — це не лише сукупність інструментів планово-аналітичної роботи, а й гнучка система забезпечення стратегічного управління, яка інтегрується у всі рівні функціонування організації. Розкрито типові інструменти контролінгу — від бюджетування до збалансованої системи показників, а також здійснено порівняльний аналіз можливостей їх використання на підприємствах реального сектору.

Другий розділ присвячено оцінці фінансового стану на ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» за останні три роки. Аналіз структури капіталу, ефективності використання активів та ліквідності дозволив виявити як позитивні тенденції, так і проблемні зони. Зокрема, за період 2022–2024

років було зафіксовано зростання власного капіталу майже на 5%, що свідчить про зміцнення фінансової основи підприємства. Водночас скорочення обсягів оборотних активів майже вдесятеро свідчить про загрозу втрати гнучкості у фінансуванні поточної діяльності.

Оцінка ділової активності показала, що підприємство має відносно стабільний обіг активів, однак зниження рентабельності вказує на необхідність оптимізації витратної частини та підвищення ефективності використання ресурсів. Коефіцієнт рентабельності основних фондів, що становить 1,96, демонструє наявність прибутку, але з низькою інтенсивністю використання основного капіталу.

Також у дослідженні обґрунтовано етапи впровадження контролінгової системи на досліджуваному підприємстві. Враховано вплив таких факторів, як цифровізація виробничих процесів, зміна конкурентного середовища, кадрові трансформації та соціальні очікування. Запропоновано створення спеціалізованого структурного підрозділу з контролінгу, який координуватиме бюджетне планування, внутрішній аналіз, ризик-менеджмент та аналітичну підтримку стратегічних рішень.

У контексті внутрішньої трансформації застосовано модель McKinsey 7-S, що дозволило ідентифікувати дисбаланси між структурними елементами організації та виявити зони для реформування, насамперед у системі комунікацій і розподілу відповідальності.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що впровадження повноцінної системи контролінгу на ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволить не лише зменшити рівень витрат, а й забезпечити прозорість управлінських рішень, адаптивність до змін і цілеспрямований розвиток у стратегічній перспективі.