



doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2018.01.136>

УДК 62.012.32

Ю.Е. ДУДНЄВА, канд. екон. наук., доц., доцент кафедри менеджменту  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна  
 [orcid.org/0000-0002-4786-7213](https://orcid.org/0000-0002-4786-7213)

О.І. КІР'ЯН, канд. екон. наук., доц., доцент кафедри менеджменту  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна  
 [orcid.org/0000-0002-1357-0497](https://orcid.org/0000-0002-1357-0497)

### СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

---

**Ключові слова:** стратегічний контролінг, завдання стратегічного контролінгу, інструмент стратегічного контролінгу, управління.

*Досліджено сутності, функції, завдання та інструментарій стратегічного контролінгу в управлінні промисловими підприємствами. Авторами надано власне розуміння мети стратегічного контролінгу та змісту його функціональних завдань. Досліджено систему інструментів стратегічного контролінгу, застосування яких надає змогу вирішувати його завдання. Узагальнена інформація щодо особливостей та перспектив реалізації окремих специфічних інструментів стратегічного контролінгу у практичній управлінській діяльності.*

**Актуальність.** Сучасне економічне середовище характеризується значною нестабільністю, причинами якої є формування економіки інноваційного типу, економічна інтеграція із країнами Європейського Союзу, поступове наростання дефіциту енергоресурсів і деяких видів сировини тощо. Для підтримки конкурентоспроможності у цих умовах промислові підприємства опановують і використовують нові методології та інструментарії управління, які відповідають складності і динамічності зовнішнього та внутрішнього середовищ. Одна із таких методологій — стратегічний контролінг, основним змістом якого є обґрунтування взаємодії промислового підприємства із зовнішнім середовищем, виявлення причинно-наслідкових зв'язків стратегічних проблем, визначення ймовірних пріоритетних шляхів розвитку суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень.** Значний внесок у дослідження сутності, методів та інструментів стратегічного контролінгу внесли такі західні учені: Й. Вебер, А. Дайле, Е. Майер, Д. Хан, П. Хорват, а також вітчизняні вчені-економісти, зокрема: О.В. Арєф'єва, С.Ф. Голов, С.Б. Ільїна, В.В. Прохорова, О.О. Терещенко, Г.О. Швиданенко, А.М. Ужва, В.І. Чобіток та інші, але у науковців досі немає єдності щодо визначення ключових інструментів стратегічного контролінгу в управлінській практиці промислових підприємств. Це обумовлює потребу у подальшому вивченні та дослідженні даної проблеми.

**Метою статті** є дослідження сутності стратегічного контролінгу, його особливостей, характеристик та завдань, а також огляд спеці-

фічних інструментів стратегічного контролінгу, що застосовуються в управлінні промисловими підприємствами.

**Результати досліджень.** Контролінг є ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю промислового підприємства через забезпечення вищої управлінської ланки необхідною інформацією для ухвалення управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації.

Концепція контролінгу є основою, навколо якої повинні бути об'єднані основні елементи організації та управління діяльністю підприємства, а саме усі категорії бізнес-процесів та витрати по них; центри відповідальності підприємства; системи планування і бюджетування, що формуються на основі центрів відповідальності підприємства; система управлінського обліку, побудована на основі центрів відповідальності та їхніх бюджетів; система стратегічного управління, заснована на аналізі ланцюжка створення вартості, стратегічного позиціонування та аналізі чинників, які впливають на формування витрат; інформаційні потоки, які дають змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання бюджетів центрів відповідальності; моніторинг і аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства; виявлення причин відхилень і формування корегувальних впливів у рамках центрів відповідальності.

Стратегічний контролінг є складовою системи управління досягненням довгострокових цілей підприємства, спрямованою на вирішення завдань. Це відповідає обраній стратегії підприємства, яка передбачає формулювання цілей, що відображають бажаний стан підприємства у майбутньому за умови своєчасного виявлення та усунення наявних відхилень з метою внесення поправок до стратегії підприємства [1, с. 407].

Стратегічний контролінг вирішує достатньо широке коло завдань, до числа яких належать:

- адаптація цілей підприємства до тенденцій розвитку зовнішнього середовища; перевірка стратегічних планів на їх повноту, взаємозв'язок та відсутність внутрішніх протиріч; коригування термінів реалізації та змісту стратегічних планів [2, с. 36];

- забезпечення існування підприємства у довгостроковій перспективі; відстеження на-

мічених цілей розвитку та досягнення стійкої конкурентної переваги через контрольовані показники; діагностика сильних та слабких сторін фірми, можливостей і загроз в її бізнесі [3, с. 160];

- визначення кількісних та якісних цілей на довгостроковий період, стратегічне планування; діагностика сильних і слабких сторін та можливостей і загроз у зовнішньому середовищі; формування критеріїв та показників оцінки ефективності досягнення стратегічних завдань; оцінка конкурентоспроможності підприємства, аналіз довгострокових резервів; управління соціальною та економічною ефективністю підприємства [4, с. 378].

На сьогодні існує багато визначень стратегічного контролінгу, деякі з них наведені у таблиці.

Узагальнюючи викладені вище погляди науковців, визначимо основні характеристики стратегічного контролінгу:

1. Повинен відповідати стратегічним планам підприємства, не підміняти собою стратегічний менеджмент, а сприяти успішній реалізації стратегії.

2. Має забезпечувати реалізацію стратегічних цілей та планів підприємства через інтегровану систему виміру та інтерпретації показників діяльності, виявлення невідповідності фактично досягнутих результатів діяльності стратегічно визначеним орієнтирам та регулювання цих невідповідностей.

3. Дає змогу адаптувати параметри діяльності промислового підприємства до параметрів та ризиків зовнішнього середовища, виявляти невідповідність стратегії розвитку наявним ринковим вимогам та їхнім прогнозованим тенденціям.

4. Визначає набір показників, які дають змогу фіксувати різноманітні процеси на підприємстві і аналізувати фактично досягнутий рівень розвитку та стратегічних планів.

5. Координує функції стратегічного планування, стратегічного контролю та системи стратегічного інформаційного забезпечення.

Традиційно функціями стратегічного контролінгу вважають [5, 6, 9]:

- розробку інструментів для стратегічного планування, обліку і контролю (показників, методів їх розрахунку і аналізу, способів їх використання для управління);

- формування інформаційних потоків, необхідних для ухвалення стратегічних управ-

лінських рішень та зменшення їхньої ризикуваності;

- розробку методів планування, обґрунтування і системи оцінок стратегічних можливостей суб'єкта господарювання;
- оцінку варіантів реалізації запланованих заходів;
- координацію і планування окремих стратегічних заходів у часі і за змістом;

- визначення допустимої межі відхилень від стратегічних планів;
- забезпечення збалансованості і єдності стратегічних планів центрів відповідальності підприємства з його загальною стратегією;
- розробку системи оцінки стратегічних планів і ступеня їх виконання;
- поточний контроль реалізації стратегії підприємства, розробку і обґрунтування коригу-

**Сутність стратегічного контролінгу у трактуванні різних авторів**

Дослідник	Визначення поняття стратегічний контролінг
Аніскін Ю.П.	Стратегічний контролінг — це управління майбутнім, що визначає цілі та завдання для оперативного контролінгу, спрямований на управління ними та їхніми досягнення
Барабаш Ю.О. [2]	Стратегічний контролінг — підхід до управління підприємством, що припускає розуміння довгострокових цілей і завдань підприємства, усебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому діє дане підприємство, з метою виживання підприємства й підтримання його успіху за допомогою таких управлінських елементів, як планування, аналіз, контроль, а також інформаційне забезпечення
Долинська Р.Г. [5]	Стратегічний контролінг — діяльність, що охоплює тривалий проміжок часу та ставить завдання «робити справу правильно», при цьому стратегія розуміється як обґрунтування цілей та шляхів їх досягнення
Іванова В.І. [6]	Стратегічний контролінг — це напрям у теорії та практиці управління, що забезпечує виживання підприємства, постійний контроль за його рухом до наміченої мети провадження антикризової політики
Ільїна С.Б., Журба Т.С. [7]	Стратегічний контролінг — найважливіша складова контролінгу, що керує зовнішнім середовищем, стратегічними чинниками успіху, альтернативними стратегіями, стратегічною метою, направлена на реалізацію довгострокових стратегій і програм. Має за мету своєчасне встановлення причин відхилення для внесення поправок у стратегію фірми до виникнення оперативних недоліків
Куровська О.А., Овсеєнко О.С. [8]	Стратегічний контролінг — основоположний інструмент управління зовнішнім середовищем, стратегічними чинниками успіху, альтернативними стратегіями і стратегічними цілями
Лозовицький Д.С. [9]	Стратегічний контролінг — орієнтована на ринок і конкуренцію концепція стратегічного управління, забезпечує здійснення системи цілей організації за рахунок створення її конкурентної переваги за допомогою координації та інтеграції усіх функцій і об'єктів сучасного менеджменту
Маркіна І.А. [10]	Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю та системи стратегічного інформаційного забезпечення, повинен допомагати підприємству ефективно використовувати наявні у нього переваги і створювати у перспективі нові потенціали успішної діяльності
Остапенко О.М. [11]	Стратегічний контролінг — діяльність співробітників (контролерів), що передбачає збір, аналіз і систематизацію інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень на усіх ієрархічних рівнях системи управління, а також сукупність методик перетворення інформації в банк систематизованих техніко-економічних даних для підтримки стратегічного планування
Підліпна Р.П. [12]	Стратегічний контролінг — спеціальна саморегульована система методів та інструментів, спрямованих на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема фінансового менеджменту), яка охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг
Русановська О.А. [13]	Стратегічний контролінг — діяльність, направлена на довгострокову перспективу та спрямована на забезпечення ліквідності підприємства й отримання прибутку
Швидка О.П. [3]	Стратегічний контролінг повинен забезпечити довготривале існування підприємства, відстежувати намічені цілі розвитку та досягнення стійкої конкурентної переваги через контрольовані показники: цілі, стратегії, сильні та слабкі сторони фірми, можливості та загрози її бізнесу

вальних заходів у разі відхилення фактичних показників від стратегічних планів.

Стратегічний контролінг відрізняється від методу стратегічного управління тим, що його можна застосовувати у різних модифікаціях на будь-яких великих підприємствах за будь-яких умов і його неможливо замінити іншим методом.

Упровадження та розвиток контролінгу на будь-якому підприємстві неможливі без визначення його механізму, методів та інструментів реалізації. Під механізмом контролінгу розуміємо взаємодію елементів контролінгу (кадри, керівники, інструменти, методи тощо). У цьому механізмі елементи мають свою роль і місце. Його основою також є план, звіт і план-факт аналіз, але усі інструменти механізму контролінгу визначені і організовані, хоча у міру розвитку науки та практики менеджменту, технологій та бізнес-процесів підприємства вони також змінюються.

Методи контролінгу — це сукупність дій, організованих для досягнення певної мети. Інструменти контролінгу — це сукупність дій, організованих для досягнення конкретного завдання, які мають задовольняти базовій вимозі, а саме, забезпеченню виконання функцій контролінгу.

Варто зазначити розмаїття інструментів контролінгу. Більшість авторів, що займаються цією проблематикою, традиційно поділяють інструменти контролінгу на інструменти стратегічного і оперативного контролінгу. Таке групування логічно впливає з цих видів контролінгу (стратегічний контролінг націлений на створення конкурентної переваги, а оперативний — на її утримання). Трапляються й інші класифікації методів і, відповідно, інструментів контролінгу. Цікавою є пропозиція щодо групування методів контролінгу, паралельно із традиційним поділом на методи стратегічного та оперативного контролінгу, ще на методи управлінського обліку та управлінського аналізу [14]. Виходячи з такої класифікації, можемо виділити інструменти стратегічного контролінгу:

- аналітичні: аналіз ефективності реінжинірингу бізнес-процесів, системний аналіз, портфельний аналіз, *SWOT*-аналіз, *SNW*-аналіз, бенчмаркінг, стратегічний аналіз витрат *SCA*, аналіз життєвого циклу продукції (*LCC*) тощо;

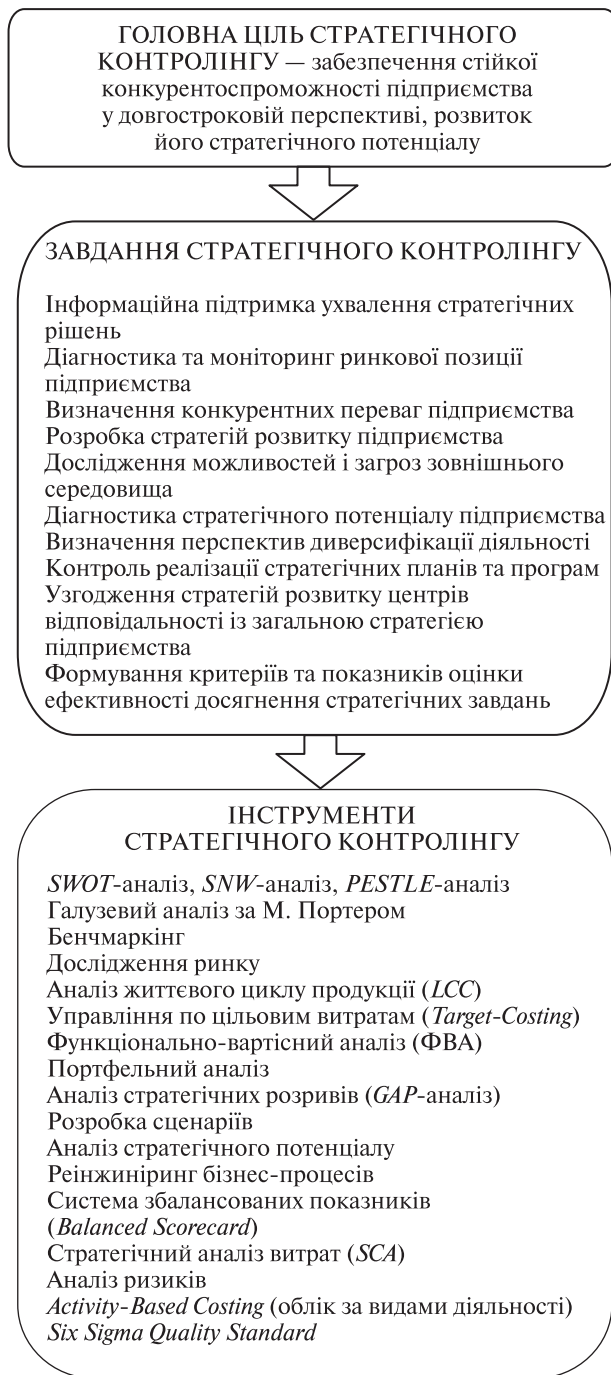
- облікові: виявлення та запобігання виникненню «вузьких місць», теорія обмежень, планування та бюджетування, формування стратегічних карт, внутрішня управлінська звітність із формуванням карт бізнес-процесів, система збалансованих показників *Balanced Scorecard*, система ключових показників ефективності тощо.

Інструментарій стратегічного контролінгу повинен забезпечувати виконання його функціональних завдань (рисунок). Розглянемо детальніше деякі з названих інструментів.

Для діагностики середовища функціонування суб'єкта господарювання стратегічний контролінг використовує традиційні інструменти стратегічного аналізу: *SWOT*-аналіз та *SNW*-аналіз, що дає змогу глибше дослідити внутрішнє середовище підприємства із визначенням сильних, нейтральних і слабких його сторін. Вивчення макрокомпонентів зовнішнього оточення підприємства можливо із застосуванням *PEST*-аналізу та його «розширених» версій, наприклад *PESTLE*-аналізу. Дослідження безпосереднього бізнес-оточення доцільно здійснювати із використанням галузевого аналізу за М. Портером, що охоплює аналіз впливу постачальників, аналіз впливу споживачів, загрози з боку товарів-субститутів, загрози виникнення нових конкурентів на ринку, аналіз загального рівня конкурентної боротьби.

Бенчмаркінг сучасна управлінська думка розглядає як безперервний процес дослідження найкращих технологій, виробничих процесів та методів організації виробництва і збуту продукції. На перший план у сучасних умовах виходить творча сторона бенчмаркінгу, спрямована на регулярний моніторинг найкращих практик з метою їхнього адаптування та розвитку власної конкурентоспроможності. Використання бенчмаркінгу у практиці стратегічного контролінгу дає змогу відносно швидко та із незначними витратами удосконалювати бізнес-процеси підприємства, створювати і розвивати конкурентні переваги.

Реінжиніринг бізнес-процесів є методом кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, вищого рівня показників виробничо-господарської діяльності промислового підприємства. При цьому підвищення ефективності діяльності за допомогою реінжинірингу може супроводжуватись руйнуванням традиційної організаційної структури



Інструментарій стратегічного контролінгу

суб'єкта господарювання, заміною наявних процесів і, отже, інформаційних потоків.

Система збалансованих показників (*Balanced Scorecard*) дає змогу збільшити обсяг необхідної інформації для ухвалення управлінського рішення. Застосування інструментарію *BSC* допомагає отримати інформацію щодо рівня ринкових конкурентних позицій підприємства, задоволеності стейкхолдерів результатами діяльності та розвитку підприємства. Ця

система дає змогу збалансувати фінансові та нефінансові показники діяльності промислового підприємства. Недоліком *BSC* можна визнати відсутність базового показника, який є плановим та може бути використаний для порівняння із показником, що характеризує фактичні результати діяльності. Система збалансованих показників відповідає вимогам щодо інструменту стратегічного контролінгу, спрямована на довготривалу перспективу розвитку суб'єкта господарювання, який при цьому враховує ринкові виклики у їхній різноманітності.

Стратегічний аналіз витрат (*Strategic Cost Analysis — SCA*) — центральний елемент стратегічного управління витратами, що базується на ланцюгу створення споживчої вартості. У рамках використання методу *SCA* кожен елемент цього ланцюга у рамках конкретного підприємства розглядається з двох ракурсів: як елемент створення споживчої вартості і як споживач різноманітних ресурсів. Визначення так званих *cost drivers* (факторів, що впливають на витрати) дає змогу перебудовувати ланцюг створення вартості для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Для визначення ефективності стратегії підприємства доцільно застосовувати *GAP*-аналіз як інструмент стратегічного контролінгу. Ефективність стратегічного управління визначається розривом між бажаною та очікуваною траєкторією розвитку підприємства, яка базується на наявному потенціалі. Бажану траєкторію розвитку визначають стратегічні цілі підприємства. За наявності значних розривів виникає необхідність розробки заходів для їх ліквідації.

*Six Sigma Quality Standard* (стандарт якості шести сигм) — широко застосовується на підприємствах різних країн для забезпечення контролю якості, спрямований на досягнення підприємством такого рівня якості, коли у загальній мільйонній кількості можливих дефектів буде не більше ніж три-чотири або й менше на 1 млн операцій.

**Висновки.** Специфічні інструменти стратегічного контролінгу у разі вдалого комплексного використання спроможні реально впливати на ефективність і адекватність управлінських рішень, підвищуючи загальний рівень менеджменту промислового підприємства. Перспективами подальших досліджень із визначеної проблеми є реалізація інструментів стра-

тегічного контролінгу на системних і комплексних засадах, що допоможе промисловим підприємствам в умовах невизначеності зов-

нішнього середовища підтримувати та зміцнювати власну конкурентоспроможність і стратегічний потенціал.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мочона Л.Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 406—416.
2. Барабаш Ю.О. Методологія стратегічного та оперативного контролінгу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 2. С. 33—38.
3. Швидка О.П. Інструментарій стратегічного контролінгу на підприємстві. *Економіка підприємства: теорія і практика : зб. матеріалів V Міжнародної наук.-практ. конф.* Київ: КНЕУ, 2014. С. 159—162.
4. Чобіток В.І. Алгоритм реалізації стратегії контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності промислового підприємства залізничного транспорту. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2016. № 2. С. 377—383. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2-2016> (дата звернення: 12.03.2018).
5. Долинская Р.Г., Мищенко В.А. Контроллинг в действии: учеб. пос. Харьков: ИНЖЭК, 2008. 472 с.
6. Иванова В.Й., Яковенко К.В., Томах В.В. Контролінг: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2011. 136 с.
7. Ільїна С.Б., Журба Т.С. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Професіонал, 2008. 592 с.
8. Куровська О.А., Овсєєнко О.С. Збалансована система показників як механізм стратегічного контролінгу інноваційних проєктів. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. пр.: у 2-х т. 2014. Вип. 1. Т. 2. С. 299—309.
9. Лозовицький Д.С. Контролінг: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2012. 240 с.
10. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
11. Остапенко О.М. Стратегічний контролінг в системі управління авіаційним підприємством України. *Наукові праці Кіровоград. нац. техн. ун-ту. Економічні науки*. 2015. Вип. 27. С. 58—65.
12. Підлипна Р.П. Стратегічне планування та контроль у системі контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.2. С. 255—261.
13. Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2013. № 769. С. 96—107.
14. Баталов Д.А., Рыбьянцева М.С. Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга. *Научный журнал КубГАУ*. 2011. № 67 (03). URL: <http://ej.kubagro.ru/2011/03/pdf/01.pdf> (дата звернення: 03.03.2018).

#### REFERENCES

1. Mochona L.H. Suchasni instrumenty stratehichnoho kontrolinhu na pidprijemstvi. *Biznes Inform*. 2013. No. 11: 406—416 [in Ukrainian].
2. Barabash Yu.O. Metodolohiia stratehichnoho ta operatyvnoho kontrolinhu. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. 2012. Vyp. 2: 33—38 [in Ukrainian].
3. Shvydka O.P. Instrumentarii stratehichnoho kontrolinhu na pidprijemstvi. *Ekonomika pidprijemstva: teoriia i praktyka: zb. materialiv V Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii*. Kyiv: KNEU, 2014. P. 159—162 [in Ukrainian].
4. Chobitok V.I. Alhorytm realizatsii stratehii kontrolinhu v upravlinni potentsialom konkurentospromozhnosti promyslovoho pidprijemstva zaliznychnoho transportu. *Infrastruktura rynku. Elektronnyi naukovopraktychnyi zhurnal*. 2016. No. 2: 377—383. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2-2016> [in Ukrainian].
5. Dolinskaja R.G., Mishhenko V.A. Kontrolling v dejstvii: uchebnoe posobie. Kharkiv: INZhJeK, 2008 [in Russian].
6. Ivanova V.I., Yakovenko K.V., Tomakh V.V. Kontrolinh: navchalnyi posibnyk. Kharkiv: INZhEK, 2011 [in Ukrainian].
7. Iina S.B., Zhurba T.S. Kontrolinh protsesiv hospodarskoi diialnosti na pidprijemstvakh kharchovoi promyslovosti: navch. posibnyk dlia studentiv vyshchyykh navch.zakladiv. Kyiv: Profesional, 2008 [in Ukrainian].
8. Kurovska O.A., Ovsieienko O.S. Zbalansovana systema pokaznykiv yak mekhanizm stratehichnoho kontrolinhu innovatsiinykh proektiv. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti : zbirnyk naukovykh prats: u 2-kh t. 2014. Vyp. 1. T. 2: 299—309 [in Ukrainian].
9. Lozovytskyi D.S. Kontrolinh: navchalnyi posibnyk. Lviv: LvDUVS, 2012. 240 s.
10. Markina I.A., Taran-Lala O.M., Hunchenko M.V. Kontrolinh dlia menedzheriv: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2013 [in Ukrainian].
11. Ostapenko O.M. Stratehichni kontrolinh v systemi upravlinnia aviatsiinyim pidprijemstvom Ukrainy. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2015. Vyp. 27: 58—65 [in Ukrainian].
12. Pidlypna R.P. Stratehichne planuvannia ta kontrol u systemi kontrolinhu na pidprijemstvi. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2009. Vyp. 19.2: 255—261 [in Ukrainian].
13. Rusanovska O.A. Instrumenty ta metody stratehichnoho kontrolinhu na pidprijemstvi. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. 2013. No. 769: 96—107 [in Ukrainian].

14. Batalov D.A., Rybjanceva M.S. Metody i instrumenty operativnogo i strategicheskogo kontrollinga. *Nauchnyj zhurnal KubGAU*. 2011. No. 67 (03). URL: <http://ej.kubagro.ru/2011/03/pdf/01.pdf> [in Russian].

Надійшла 07.03.2018

Ю.Э. Дуднева, Е.И. Кирьян

Украинская инженерно-педагогическая академия,  
г. Харьков, Украина

#### СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Исследованы суть, функции, задачи и инструментарий стратегического контроллинга в управлении промышленными предприятиями. Изложено понимание авторами цели стратегического контроллинга и содержание его функциональных задач. Исследована система инструментов стратегического контроллинга, применение которых позволит решать его задачи. Обобщена информация, касающаяся особенностей и перспектив реализации отдельных специфических инструментов стратегического контроллинга в практической управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** стратегический контроллинг, задача стратегического контроллинга, инструмент стратегического контроллинга, управление.

Yu.E. Dudnieva

Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

O.I. Kirian

Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-1357-0497>

#### CONTEMPORARY TOOLS OF STRATEGIC CONTROLLING IN THE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article is devoted to the study of the essence, functions, tasks and tools of strategic controlling in the management of industrial enterprises. Strategic control is considered by the authors as a management methodology. The main content of controlling is the rationale for the interaction of the enterprise with the external environment, the identification of cause and effect relations of strategic problems, the identification of possible priority ways for the development of an industrial enterprise.

It is emphasized that strategic controlling allows to adapt the parameters of the industrial enterprise to the parameters and risks of the external environment, to identify the discrepancy of the development strategy with the existing market requirements and their predicted trends. It is proved that strategic controlling can be applied in various modifications in any large enough enterprises, it must correspond to the strategic plans of the enterprise, not to substitute for strategic management, but to help the successful implementation of the strategy. The tools of strategic controlling are considered as a set of actions aimed at performing controlling functions. The system of strategic controlling tools is investigated, the application of which makes it possible to solve its tasks. Summarized information on the features and prospects for implementing specific tools of strategic controlling in practical managerial activities. The tools of strategic controlling are considered as a set of actions aimed at performing controlling functions. The system of strategic controlling tools is investigated, the application of which makes it possible to solve its tasks. Generalized information about the peculiarities and prospects for the implementation of certain specific instruments of strategic controlling in practical managerial activities.

It is determined that the instruments of strategic controlling in case of their successful integrated use can actually influence the efficiency and adequacy of managerial decisions, increasing the overall level of management of the enterprise. Prospects for further research on a specific issue are the implementation of strategic controlling tools on a system-by-package basis, which will allow industrial enterprises, in conditions of uncertainty in the external environment, to maintain and strengthen their own competitiveness and develop their strategic potential.

**Keywords:** strategic controlling, the task of strategic controlling, the tool of strategic controlling, management.