

РОЗДІЛ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ ТА ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ACCOUNTING AND MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF CONTROLLING AND FINANCIAL MONITORING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF CONSTRUCTION ENTERPRISES

УДК 658.155.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.92-8>**Ілляшенко О.В.¹**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

Гордієнко Н.І.²

к.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

Морар Є.М.³

аспірант кафедри фінансів, обліку та безпеки бізнесу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

Olena Iliashenko

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Natalia Gordiyenko

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Ievgen Morar

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

В статті обґрунтовано роль бухгалтерського та управлінського обліку, контролінгових заходів у процесі прийняття управлінських рішень, а також їх вплив на підвищення ефективності управління підприємствами будівельної галузі. Особливу увагу приділено інтеграції концепцій контролінгу в обліково-аналітичну систему управління будівельними підприємствами, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз і моніторинг фінансово-господарської діяльності та сприяти стратегічному плануванню. Узагальнено ключові аспекти управлінських функцій з акцентом на роль контролінгових механізмів у забезпеченні достовірної інформації для прийняття управлінських рішень з урахуванням галузевих особливостей у будівництві. Запропоновано етапи впровадження контролінгу в управлінську діяльність будівельних компаній, що сприятиме забезпеченню прозорості, мінімізації фінансових та технічних ризиків, а також підвищенню ефективності управління.

Ключові слова: бухгалтерський облік, управлінський облік, фінансовий ризик, управління, інформаційно-аналітичне забезпечення, контролінг, будівельне підприємство.

The article addresses the pressing issue of improving management processes in construction companies through the concept of controlling as an accounting and analytical tool for the management system. The importance of implementing controlling to enhance the efficiency of planning, accounting, control, and analysis of financial and economic activities of enterprises is substantiated. It is determined that in the context of growing competition and the complexity of construction projects, controlling plays a vital role in ensuring more informed decision-making and effective project execution. Specific factors in the construction industry are identified, such as project complexity, resource management, and the dynamic nature of the industry, which influence the implementation and effectiveness of controlling in construction companies. The article generalizes the characteristics of the activities of construction organizations that impact controlling measures. An approach to integrating controlling into the strategic management system is formulated, allowing for operational control and adjustment of management decisions in real-time. Specifically, it is proven that the application of controlling in construction companies enables more accurate financial forecasting, optimizes costs, and ensures effective project management. It is established that the concept of controlling, although new for the construction sector, can significantly improve coordination and resource management, as well as provide precise monitoring of financial and operational indicators of the company. This helps reduce the likelihood of financial losses arising from poorly defined strategies or insufficient monitoring at various stages of project implementation. The stages of implementing controlling in the activities of construction organizations are formulated, taking into account the specific needs of the industry. Implementing controlling in the activities of construction enterprises allows for better management practices, improved operational efficiency, and increased competitiveness in the market.

Key words: accounting, management accounting, financial risk, management, information and analytical support, controlling, construction company.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування будівельних підприємств процес управління вимагає застосування комплексних рішень з урахуванням специфіки галузі та нових підходів до організації роботи. Для досягнення високої ефективності в будівництві необхідно впроваджувати сучасні інструменти, які дозволяють оперативно реагувати на зміни економічного

середовища, оптимізувати витрати та управління ресурсами на всіх етапах проектів. Одним із таких інструментів є контролінг, який забезпечує комплексний підхід до управління будівельними підприємствами, дозволяючи не лише контролювати фінансові та матеріальні потоки, а й активно брати участь у стратегічному плануванні та забезпеченні своєчасного виконання проектів.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0691-9731>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6504-896X>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8160-174X>

Будівельна галузь характеризується низкою унікальних особливостей, які вимагають ретельного контролю та координації на всіх етапах реалізації проекту. Відмінності у процесах, великий масштаб проектів, численні учасники і значні фінансові витрати – все це створює особливі умови, за яких застосування контролінгу є не лише доцільним, але й необхідним. Натомість, сьогодні у будівництві спостерігається недостатнє усвідомлення важливості контролінгу в управлінській практиці, що зумовлено не тільки традиційною орієнтацією на оперативне вирішення управлінських задач, але й недостатньо розвиненим методологічним обґрунтуванням контролінгу як інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління підприємством. Відсутність розуміння чіткої концепції контролінгу в діяльності будівельних організацій, системи його методів і інструментів ускладнює інтеграцію цієї технології в повсякденну діяльність. Крім того, управлінці недостатньо обізнані з потенціалом контролінгу як системи стратегічного управління, здатної не лише контролювати поточні витрати, а й прогнозувати майбутні ризики, оптимізувати ресурси та вдосконалювати процеси підвищення ефективності діяльності. Відтак, виникає необхідність подальшого розвитку методологічної бази контролінгу, що сприятиме забезпеченню впровадження контролінгових технологій у практику управління будівельними організаціями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні основи концепції контролінгу закладені та розвинені Й. Вебером [1], П. Хорватом [2], Х. Купером [3], Ткаченко Є. [4], Жовновач Р.І. [5], Беляєвою Н.С. [6], Хмуровою В.В. [6], Ілляшенко О.В. [7], Гордієнко Н.І. [7], Литовченко О.Ю. [7], Козенковою Н. [8], Сабліною Н.В. [9], Кузенко Т.Б. [9] та ін. Науковцями ґрунтовно досліджені основоположні аспекти впровадження контролінгу в діяльність підприємств, але, здебільшого, мають універсальний характер та, зазвичай, не враховують галузеву специфіку діяльності суб'єктів господарювання. Означене, в свою чергу, актуалізує наукове завдання в напрямку уточнення методичних засад контролінгу в будівельних організаціях.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення методичних підходів до формування інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління будівельних підприємств на основі концепцій контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із найважливіших напрямів удосконалення організації планування, обліку, контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств є концепція контролінгу, яка порівняно недавно почала використовуватися в теорії та практиці управління. Розглядаючи контролінг як

новий для будівельного сектору інструментарій у системі менеджменту, необхідно відзначити його неоднозначне тлумачення у науковій літературі та на практиці, що призводить до зниження ефективності управління організаціями.

Етимологія поняття «контролінг» походить від англійського дієслова «to control», що в економічному сенсі має значення «керувати», «спостерігати». В англійських країнах використовуються терміни «managerial accounting», «management accounting», тобто управлінський облік. У вітчизняній практиці використовують обидва поняття: і «контролінг», і «управлінський облік» [3, с. 294]. Однак досліджуваний нами термін інформаційно більш ємний, оскільки він передає характер цього сучасного явища в управлінні і включає не тільки суто облікові функції, а й весь спектр управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів підприємства. На сьогодні, навіть у країнах, де склалися стійкі ринкові традиції та існує достатній досвід імплементації контролінгу в процеси управління, розвиток цього базового поняття далекий від логічної завершеності та остаточного осмислення, як виду комплексно сформованої сфери знань в економічній теорії та практиці. У (табл. 1) представлена систематизація деяких тлумачень поняття «контролінг» різними авторами.

Незважаючи на певні відмінності у авторських підходах, у фокусі уваги науковців знаходяться такі ознаки контролінгу, як:

1) інтеграція в управлінську діяльність – контролінг виступає як важлива складова загальної управлінської системи, що забезпечує взаємодію всіх функціональних підсистем підприємства;

2) оцінка та коригування діяльності – функція контролінгу полягає в оцінці виконання планів і стандартів, а також в коригуванні цих планів з урахуванням виявлених відхилень;

3) забезпечення інформаційної підтримки – контролінг виступає як система збору, обробки та аналізу інформації, яка необхідна для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

4) стратегічне планування та оперативний контроль – полягають у тому, що контролінг допомагає підприємству не лише розробляти довгострокові плани для досягнення основних цілей (стратегії), але й регулярно перевіряти хід виконання цих планів, оперативно виявляти відхилення від запланованого та коригувати дії для досягнення бажаних результатів (забезпечує ефективне управління як на стратегічному, так і на тактичному рівнях);

5) саморегулювання та функціональна підтримка – контролінг функціонує як самостійна підсистема, що підтримує і забезпечує безперервність усіх бізнес-процесів, зокрема в плануванні, аналізі, контролі та координації. Всі ці ознаки підкреслюють важливість контролінгу для

Таблиця 1

Визначення сутності контролінгу науковцями

Автор	Визначення
Д. Хан	Система інтегрованого інформаційного забезпечення планування та контролю за діяльністю підприємства.
Е. Майєр	Керівна концепція ефективного управління фірмою та забезпечення її довгострокового існування.
Вебер Й.	Елемент управління соціальною системою, виконує свою головну функцію підтримки керівництва в процесі вирішення ним спільної задачі координації системи управління з упором насамперед на завдання планування, контролю та інформування.
Жовновач Р.І., Чередниченко М.Г.	Система управління підприємством спрямована на подолання дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення ефективності управлінських процесів з урахуванням специфіки діяльності підприємства, забезпечення його стратегічного і оперативного управління, а також здійснення належного функціонального та інструментального супроводження реалізації та контролю запланованих заходів.
Мочерний С.В.	Міжфункціональний напрям управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованому збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень.
Шеффер І.	Елемент управління, головною функцією якого є підтримка керівництва у процесі вирішення загального завдання координації системи управління з нахилом на планування, контроль та інформування.
Сабліна Н.В., Кузенко Т.Б., Литовченко О.Ю.	Відособлена саморегулятивна підсистема управління підприємством, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту і охоплює планування, аналіз, облік, контроль, координацію, інформаційне забезпечення управління, що забезпечує достатню ліквідність, вартість та стійке функціонування підприємства.

Джерело: складено авторами на основі [1; 5; 6; 7; 9]

забезпечення стабільної роботи підприємства і досягнення високих результатів у різних аспектах його діяльності, включаючи фінансове управління, ресурсний контроль та ризик-менеджмент.

На думку Беляєвої Н.С. та Хмурової В.В. необхідність у впровадженні та забезпеченні контролінгу на підприємстві обумовлені наступним: нестабільністю зовнішнього середовища та тенденцією до її збільшення; ускладненнями систем управління підприємством; необхідністю побудови системи інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень [6].

Поняття контролінгу відображає управлінську систему в рамках функціонує на підприємстві системи менеджменту, що складається з двох функціональних підсистем: стратегічний контролінг та оперативний контролінг, які вирішують свої цілі та завдання. В цілому, контролінг слід розглядати як ефективний механізм інтеграції та координації всіх функціональних сфер діяльності для досягнення поставлених стратегічних, тактичних та оперативних цілей, програм, планів, завдань розвитку підприємства та його структурних підрозділів [7].

Слід погодитися з Козенковою Н., яка підставами для створення системи контролінгу на підприємстві називає: тенденцію до зниження показників фінансово-господарської діяльності підприємства, що загрожує виникненню кризового стану; невідповідність ринковому рівню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості; необхідність корегування цілей підприємства, а як наслідок, і його фінансової стратегії через

вплив факторів зовнішнього середовища або невідповідності тактичних цілей стратегічному розвитку підприємства; недосконалість формування об'єктивної та релевантної інформації для обґрунтованого прийняття управлінських рішень через неефективну систему планування, обліку та аналізу на підприємстві; наявність асиметрії інтересів менеджерів різних рівнів та недостатній взаємозв'язок між структурними підрозділами підприємства [8].

Контролінг має орієнтир на специфіку підприємства, організаційну структуру, тривалість та підвищену складність використовуваних у системі бізнес-процесів, розвиненість структури та ефективність тактичного та стратегічного управління системою, сильну залежність результату від особистісних та професійних якостей менеджерів [9].

У будівельних підприємствах координація управлінських впливів здійснюється через механізми контролінгу, які забезпечують дотримання юридичних вимог, ефективне управління ресурсами та контроль за виконанням зобов'язань у межах контрактів і нормативних актів. Специфікою господарсько-правових відносин у будівництві, як складному і багатоступінчатому процесі, що вимагає чіткої організації та контролю, є наступні:

1) учасниками договірних відносин у будівельному підряді можуть виступати кілька сторін – підрядники, субпідрядники, замовники, інвестори, девелопери, посередницькі організації та ін.;

2) в організації та методиці обліку будівельної фірми є особливості, пов'язані з видом економічної

діяльності, будівельною продукцією, економічні та організаційні особливості, особливості довкілля;

3) будівельна продукція – це окремі види чи етапи робіт, об'єкти будівництва;

4) договори будівельного підряду характеризують терміни виконання робіт, ціна, порядок оплати, строки виявлення неякісного виконання робіт (невиконання умов договору), правові зобов'язання, ризик випадкової загибелі;

5) обліково-аналітичні складові договорів будівельного підряду визначають склад учасників, правові ознаки, отримання прибутку, реалізація будівельної продукції (послуг), ведення бухгалтерського обліку, контроль та аналіз витрат;

6) до загальних специфічних особливостей відносяться поєднання будівельного та промислового виробництва, місцезнаходження об'єкта будівництва (об'єкта обліку) поза місцем знаходження підрядника, довгостроковий характер освоєння капітальних робіт, тривалість виробничого циклу у виготовленні будівельної продукції, метод визначення доходу від здачі будівельних, виявлення фінансового результату.

Цільові орієнтири підприємства залежить від багатьох чинників, відповідно, численними є функції контролінгу, які постійно доповнюються і змінюються за змістом: 1) методична (концептуальна) функція – пошук, моніторинг, аналіз та вибір найкращих методів управлінського обліку, планування та управлінського аналізу, методів організаційної побудови підприємства для досягнення цільових показників результативності, побудова системи трансфертних цін, що задовольняють організаційну структуру господарського суб'єкта; 2) координуюча (комунікаційна) функція – супровід процесу цілепокладання, узгодження планів і бюджетів підприємства у розрізі видів планування, взаємопов'язане узгодження стратегічного та оперативного планування, взаємоув'язка в розрізі організаційної структури підприємства цілей, планів та бюджетів за підрозділами та особами ієрархії підприємства резервів, перевірка несуперечності цілей та цільової картини (місії) організації, стратегії та бюджетів підприємства; 3) акумулююча функція – ідентифікація інформаційних потреб в ієрархії підприємства, селекція, обробка, постачання релевантної інформації з інформаційних сфер; 4) регулююча (навігаційна) функція – проведення порівняльного аналізу за ключовими показниками діяльності підприємства, передача сигналів керівництву при виявленні суттєвих несприятливих/сприятливих відхилень, виявлення причин відхилень, інтерпретація результатів з виробленням порад, спільне обговорення результатів аналізу з відповіді; 5) консультаційна функція – реалізація методів управлінського аналізу на практиці при підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень.

Важливість розгляду функцій контролінгу в контексті управління будівельними підприємствами обумовлена необхідністю ефективної організації та координації складних і багатоступінчатих процесів, характерних для цієї сфери. Означене допомагає створити систему, здатну оперативно реагувати на зміни в умовах проекту та забезпечити стабільність і ефективність підприємства в довгостроковій перспективі. Завдяки функціям контролінгу, таким як планування, контроль за витратами, моніторинг якості та управління ризиками, стає можливим не лише відстежувати хід виконання робіт, а й вчасно коригувати стратегії управління, що дозволяє уникати додаткових витрат, порушень правових норм та інших проблем, що можуть виникнути на різних етапах будівництва. Функції контролінгу охоплюють всі важливі сфери діяльності будівельної організації, що дозволяє ефективно впливати на сфери управління ринковою вартістю підприємства, його виробничими, фінансовими та трудовими ресурсами, впровадження інновацій на всіх етапах будівництва (табл. 2).

Сучасний теоретико-методологічний апарат контролінгу містить різні концепції, автори яких пояснюють його цілі та завдання. У випадку будівельних організацій, управлінські завдання, зокрема в частині контролю за виконанням проектів, витратами, ресурсами та якістю виконання робіт, потребують особливого підходу, оскільки будівельна галузь має свої унікальні вимоги та виклики. Дослідження наукових концепцій контролінгу дозволяє адаптувати його теоретико-методичні засади до специфіки галузі, покращити ефективність управління, інтегрувати контролінг у існуючі бізнес-процеси, забезпечити контроль за витратами та ризиками, підвищити прозорість і звітність, а також адаптувати організацію до змін у зовнішньому середовищі, що в сукупності сприяє стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності будівельних організацій. Питання також постає у виборі концепції, що більш ґрунтовно описує механізм контролінгу у будівництві, враховуючи специфіку процесів, які відбуваються в межах кожного окремого будівельного проекту, оскільки кожна з них має свої переваги та обмеження (табл. 3). У цьому контексті важливо визначити, яка з концепцій контролінгу найкраще відповідає вимогам ефективного управління будівельними проектами, а також здатна вирішити завдання, що виникають на різних етапах будівництва – від планування і проектування до завершення і здачі об'єкта в експлуатацію.

Концепція контролінгу з орієнтацією на систему обліку базується на використанні бухгалтерської інформації для оцінки вартісних показників діяльності підприємства, зокрема прибутку. Однак цей підхід є обмеженим, оскільки бухгалтерський облік не відображає всі аспекти функціонування

Таблиця 2

Сфери впливу функцій контролінгу в будівельній сфері

Сфера	Об'єкт контролінгу	Характеристика впливу
Фінансова сфера	управління рухом фінансових потоків на всіх етапах будівельного процесу	включає фінансування проектів, управління бюджетами, аналіз витрат на будівництво, контроль за виконанням фінансових планів і забезпеченням фінансової збалансованості для забезпечення стабільності та розвитку підприємства
Сфера реального інвестування	зростання необоротних активів, таких як будівельна техніка, нерухомість, виробничі потужності та інші основні засоби	контролінг сприяє ефективному управлінню інвестиціями в інфраструктуру, моніторингу амортизації та використанню активів у процесі будівництва, що дозволяє компанії оптимізувати витрати на капітальні вкладення та забезпечити максимальну віддачу від інвестицій
Сфера управління ринковою капіталізацією бізнесу	зростання вартості підприємства через ефективне виконання проектів, що відповідають ринковим вимогам і стандартам якості	контролінг допомагає здійснювати оцінку результативності діяльності компанії, забезпечує досягнення цілей, які підвищують інтерес інвесторів, і тим самим сприяє зростанню вартості компанії на ринку
Виробнича сфера	закупівля матеріалів, управління матеріально-виробничими запасами, технологізацію процесів переробки та зберігання матеріалів, складування та збут готової продукції (будівельних матеріалів, конструкцій, готових об'єктів)	контролінг забезпечує ефективне планування постачання та використання ресурсів, знижує витрати на матеріали та забезпечує безперерйність будівельного процесу, запобігаючи затримкам та дефіциту необхідних матеріалів
Сфера кадрового забезпечення	зростання ефективності використання трудових ресурсів, підвищення кваліфікації працівників, створення системи мотивації, управління кадрами та їх професійно-технічна підготовка	контролінг дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці, розробляти систему соціальних гарантій та підвищувати продуктивність праці, забезпечуючи своєчасне виконання будівельних проектів
Інноваційна сфера	науково-технічні дослідження, впровадження нових будівельних технологій, модернізація основних засобів, поліпшення технології будівельних процесів, оптимізація процесів за допомогою інновацій	контролінг сприяє впровадженню інновацій через моніторинг витрат на НДДКР, вивчення результатів нових технологій та забезпечення рентабельності інвестицій в інновації, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність будівельного процесу

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

Використання наукових концепцій контролінгу в будівельних організаціях

Підхід	Суть підходу	Обмеження щодо використання
Концепція контролінгу з орієнтацією на систему обліку	орієнтація на системи обліку і звітності, де контролінг виконує функцію збору та обробки даних для подальшого моніторингу та управлінських рішень	– високі витрати на впровадження та обслуговування ІТ-систем. – необхідність висококваліфікованих кадрів. – може бути складно інтегрувати в старі структури
Інформаційна концепція контролінгу	контролінг орієнтований на збирання, обробку та подачу інформації для прийняття рішень на всіх рівнях управління	– потребує постійного оновлення даних. – необхідність висококваліфікованих фахівців для обробки великих обсягів інформації
Системоутворююча концепція контролінгу	контролінг як частина єдиної системи, що забезпечує взаємодію між різними підсистемами організації для досягнення цілей	– складність інтеграції між різними підрозділами. – високі витрати на впровадження та налаштування. – проблеми з адаптацією до змін
Концепція контролінгу з орієнтацією на процес ухвалення рішення	контролінг підтримує процес прийняття рішень шляхом надання своєчасної, точнішої і релевантної інформації, що дозволяє ухвалювати ефективні стратегії та рішення	– складність прогнозування в умовах невизначеності. – потребує висококваліфікованих кадрів для аналізу та інтерпретації даних. – може призвести до перевантаження інформацією
Координуюча концепція контролінгу	контролінг орієнтований на координацію і синхронізацію різних функціональних підсистем підприємства для досягнення стратегічних і оперативних цілей	– високі вимоги до інтеграції функцій підприємства. – може бути складно впровадити в організаціях з розділеними підрозділами та складною ієрархією

Джерело: складено авторами

будівельних організацій. Наприклад, він не враховує оперативні зміни в економічному середовищі та специфіку проектної діяльності, як, наприклад, управління запасами та якістю робіт. Бухгалтерська звітність фіксує лише вже виконані дії, що створює затримки в процесі прийняття рішень. На нашу думку, для ефективного управління будівельними проектами необхідно інтегрувати в систему контролінгу не лише фінансові дані, а й інформацію про терміни виконання, витрати на матеріали, безпеку та технічний стан, щоб забезпечити оперативну реакцію на зміни і прийняття обґрунтованих рішень.

Інформаційна концепція контролінгу забезпечує інформаційну підтримку планування, моніторингу і контролю на підприємстві, зокрема через збирання різнобічної інформації. Однак впровадження цієї концепції в будівельних підприємствах стикається з низкою проблем, таких як високі витрати на систему, складність адаптації до специфіки будівельних проектів, інформаційні бар'єри між підрозділами, необхідність постійної актуалізації даних та низька цифрова обізнаність. Також важливими є проблеми з безпекою даних та висока варіативність інформації на різних етапах будівництва, що ускладнює централізоване управління і контроль.

Системоутворююча концепція контролінгу розглядає його як систему управління підприємством, де вироблення та досягнення цілей входять до завдань контролінгу. Проте для практичного застосування в будівельних організаціях існують обмеження: складність впровадження, оскільки інтеграція контролінгу потребує значних зусиль і часу для створення систем управлінського обліку та координації підрозділів; високі витрати на інтеграцію нових ІТ-систем, зміну структури управління та навчання персоналу; необхідність висококваліфікованого персоналу для ефективного використання концепції; інформаційна перевантаженість, яка може ускладнити прийняття рішень; потреба в ефективних комунікаціях між підрозділами для успішної інтеграції контролінгу.

У концепції контролінгу з орієнтацією на процес ухвалення рішення контролінг розглядається як надбудова до системи управління підприємством, інструмент координації. Тут під функцією контролінгу мається на увазі рефлексія (усвідомлення та осмислення) рішень. Застосування на практиці даної концепції передбачає передусім формалізацію процесу прийняття управлінських рішень, що перекладає діяльність керівника з галузі евристики у раціональну сферу. За такого підходу обмеження у практичному використанні контролінгу в будівельних організаціях полягають у: високих вимог до даних і інформаційних систем, отже для впровадження необхідні якісні системи збору та аналізу даних, що вимагає великих фінансових

витрат; складність прогнозування в умовах невизначеності, яка ускладнює планування і ухвалення рішень; часові обмеження (у деяких випадках потрібно ухвалювати рішення терміново, що ускладнює детальний аналіз даних); необхідність висококваліфікованих кадрів для проведення аналізу та інтерпретації даних; інформаційне перевантаження (велика кількість даних може ускладнити виокремлення ключової інформації для прийняття важливих рішень); постійний моніторинг і коригування, що може бути ускладнено через суворі терміни та бюджети будівельних проектів.

Координуюча концепція контролінгу є підходом, який забезпечує ефективну взаємодію між різними підрозділами та функціями підприємства для досягнення спільних стратегічних цілей. У будівельних організаціях концепція набуває особливої важливості через необхідність узгодження численних процесів та функцій, пов'язаних з виконанням складних та тривалих проектів. У рамках координуючої концепції контролінг не тільки передбачає моніторинг та контроль фінансових показників, але й забезпечує синхронізацію роботи всіх структурних підрозділів організації для досягнення спільних цілей. Це означає, що кожен підрозділ (проектний, фінансовий, виробничий, постачання, людські ресурси) повинен працювати в тісній взаємодії один з одним, а контролінг служить своєрідним «мостом» для комунікації та координації між цими підрозділами.

У будівельних організаціях координуючий контролінг полягає у забезпеченні: інтеграції інформаційних потоків – обмін інформацією між різними відділами підприємства для забезпечення своєчасного прийняття рішень і коригувань у процесі виконання будівельних проектів; взаємодії між функціями – забезпечення ефективної координації між різними функціями, такими як закупівля матеріалів, управління фінансами, планування робіт і контроль за їх виконанням; оптимізації ресурсів – ефективне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів шляхом узгодження всіх заходів, що відбуваються на різних етапах будівництва, та уникнення їх дублювання чи неефективного витрачання; контролю за виконанням проекту: постійний моніторинг прогресу будівельного проекту, включаючи дотримання термінів, контроль якості виконаних робіт та відповідність бюджету, що дозволяє своєчасно коригувати будь-які відхилення.

Таким чином, вважаємо, що, координуюча концепція контролінгу більш придатна в якості методологічної основи для будівельних організацій, оскільки вона забезпечує комплексний підхід до управління проектами, що включає в себе інтеграцію фінансових, часових та ресурсних аспектів, дозволяючи своєчасно реагувати на зміни в умовах будівництва, оптимізувати взаємодію

між учасниками проекту та знижувати ймовірність виникнення неузгодженостей і помилок, що можуть виникати на всіх етапах реалізації будівельних проектів. Натомість, для успішного впровадження цієї концепції необхідно подолати ряд проблем, зокрема в частині інтеграції інформаційних систем і організації ефективної комунікації між підрозділами.

В межах системи контролінгу інформація акумулюється та аналізується за центрами відповідальності, зв'язок між якими здійснюється шляхом створення комплексної системи оціночних показників. Рациональним є виділення, як правило, таких центрів відповідальності: центр прибутку – організації, що відповідають за формування прибутку (організації, що займаються підрядними, проектними роботами, виробнича база, організації управління нерухомістю тощо); центр витрат – організації та підрозділи, що відповідають за витрати (охоронне підприємство, обслуговуючі об'єкти, адміністративно-господарські, фінансові служби, юридичний відділ тощо); центр доходів – маркетинговий відділ головної компанії, який відповідає за продаж готових площ і, відповідно, формує доходи; центр інвестицій – керуюча компанія (керівництво), яка контролює не лише витрати, доходи та прибуток, а й використання прибутку, у тому числі інвестиції у власні активи. Оцінка результатів окремих центрів відповідальності буде адекватною цілям будівельної компанії у тому випадку, якщо правильно обрано модель економічного управління. Так, наприклад, стосовно будівельного бізнесу, що поєднує підрядну будівельну діяльність, проектну діяльність, виробництво будівельних матеріалів, деталей та конструкцій як для власних цілей, так і для реалізації на бік, доцільною є модель економічного управління з елементами трансфертного ціноутворення. При цьому в положенні про фінансову структуру компанії має бути відображений перелік центрів відповідальності, склад організаційних ланок, що входять до них, а також перелік видів діяльності, функцій забезпечення та управління, які виконуються зазначеними організаційними ланками.

Важливим аспектом формування контролінгу є розробка системи регулювання відхилень, яка забезпечує виявлення та оцінку виявлених неузгодженостей у діяльності структурних підрозділів, визначає їх причини та виробляє пропозиції щодо їх зменшення. Довгостроковий характер ефективної роботи контролінгу визначається його здатністю адаптуватися до швидкозмінних умов зовнішнього середовища, тож система контролінгу має регулярно оновлюватися за допомогою актуалізації її зв'язків із зовнішнім середовищем, стратегією та менеджментом будівельної організації.

Алгоритм практичної реалізації заходів щодо формування та впровадження системи контролінгу

в діяльність будівельних компаній можна представити у вигляді п'яти послідовних етапів (рис. 1), які складаються з: Етап 1. Дослідження рівня розвитку організації та аналіз діючої системи – перший етап, що передбачає аналіз поточного стану підприємства, оцінку ефективності використання ресурсів і фінансової стабільності, на якому особлива увага приділяється аналізу організаційної структури та взаємодії підрозділів, а також зовнішнього середовища, що впливає на діяльність підприємства. Цей етап визначає готовність організації до впровадження контролінгу, що враховує специфіку будівельної галузі. Етап 2. Техніко-економічне обґрунтування організації системи контролінгу включає розробку детального плану впровадження системи, враховуючи специфіку підприємства. Оцінка витрат і вигод дозволяє вибрати оптимальні технічні рішення для забезпечення ефективних інформаційних потоків. Управлінське рішення про організацію системи контролінгу є важливим кроком для затвердження стратегії впровадження, а регламент встановлює чіткі процедури для забезпечення коректної роботи системи. Етап 3. Наступним є етап розробки організаційної структури для впровадження контролінгу на підприємстві, що включає визначення ролей і функцій учасників системи, забезпечення координації між підрозділами, кадрове забезпечення та підготовку спеціалістів. Важливо також впровадити необхідні технічні засоби для ефективного збору, обробки та аналізу даних. Етап 4. Побудова моделі функціонування системи контролінгу передбачає розробку структури та алгоритмів роботи системи, що забезпечить ефективне управління підприємством. Вибір показників взаємозв'язку з менеджментом підприємства та формування інформаційних потоків дозволяють здійснювати моніторинг виконання стратегічних цілей та оперативного управління, забезпечуючи актуальність та точність даних для прийняття управлінських рішень. Етап 5. Моніторинг системи контролінгу – заключний етап, що передбачає регулярну оцінку функціонування системи та включає аналіз ефективності, оптимізацію інформаційних потоків і забезпечення захисту даних. Оцінка впливу системи на ефективність управління дозволяє виявити напрямки для покращення та вдосконалення процесів на основі зворотного зв'язку, адаптуючи систему до змінюваних умов.

Запропонований алгоритм враховує необхідність комплексного підходу до впровадження системи контролінгу в діяльність будівельних підприємств, зокрема, визначає етапи оцінки поточного стану організації, техніко-економічне обґрунтування, проектування та побудову системи, що відповідає специфіці будівельних процесів, а також її моніторинг для забезпечення ефективного управління ресурсами, контролю за витратами, оцінки

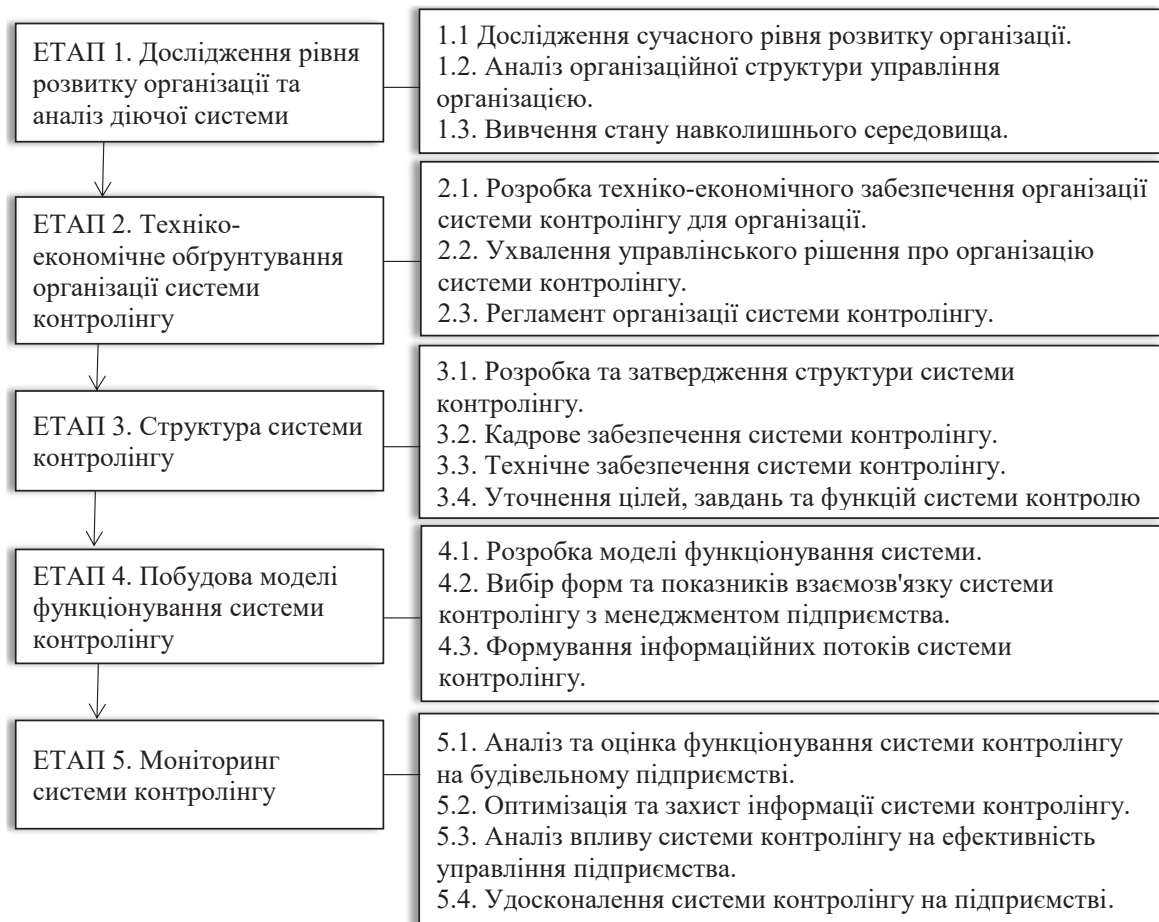


Рис. 1. Впровадження системи контролінгу в діяльність будівельних компаній

Джерело: розроблено авторами

виконання планів та забезпечення відповідності юридичним вимогам. Для будівельних організацій це сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, зниженню фінансових ризиків, покращенню планування та виконання проектів.

Висновки. Інформаційно-аналітичне забезпечення є основою для прийняття ефективних управлінських рішень, оскільки воно надає своєчасну та точну інформацію, необхідну для стратегічного та операційного планування. Виходячи з координуючої концепції контролінг розглядається як одна з підсистем інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством та інструмент досягнення цілей підприємства. Застосування контролінгу в будівельній галузі дозволяє забезпечити ретельний моніторинг фінансових потоків, контроль за витратами, ефективно планувати бюджети проектів, прогнозувати можливі фінансові ускладнення і швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, сприяє своєчасному виявленню відхилень від планових показників, зниженню ризиків, пов'язаних з перевитратами ресурсів, затримками у виконанні робіт та невиконанням термінів здачі об'єктів замовникам. В результаті керівники отримують точні дані для

прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації використання ресурсів, що є особливо важливим в умовах нестабільності економічного середовища та високої конкуренції на будівельному ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Weber J. Einfuhrung in das Controlling. Stuttgart, 1991. p.18.
2. Horvath P. Das Controllig-Conzept. Munchen, 1991. p.82
3. Kupper H. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart, 1995. p.62.
4. Ткаченко Є. Порівняльна характеристика німецької та американської концепцій контролінгу. *Економічний аналіз*. 2012. № 11 (4). С. 293–296.
5. Жовновач Р.І., Череди́ченко М.Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. *Ефективна економіка*. 2017. №9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_9_9. (дата звернення: 20.03.2025).
6. Бе́ляєва Н.С., Хмурова В.В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук "ModernEconomics"*. 2021. № 26. С. 12–16. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення: 22.03.2025).

7. Ілляшенко О.В., Гордієнко Н.І., Литовченко О.Ю. Контролінг як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Virtus*. 2020 № 45. С.269–273. URL: <http://conference-ukraine.com.ua/en/archivej> (дата звернення: 22.03.2025).

8. Козенкова Н.П. Організація контролінгу в системі управління промисловим підприємством. 2011. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2011_50/12.htm (дата звернення: 26.03.2025).

9. Сабліна Н., Кузенко Т., Литовченко О. Реалізація контролінгу в промисловому бізнесі України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №8 (08). С. 188–198. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-32> (дата звернення: 20.03.2025).

REFERENCES:

1. Weber J. (1991) Einführung in das Controlling. Stuttgart, p. 18.

2. Horvath P. (1991) Das Controlling-Konzept. München, p. 82

3. Kupper H. (1995) Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart, p. 62.

4. Tkachenko Y. (2012) Porivnialna kharakterystyka nimetskoi ta amerykanskoï kontseptsii kontrolinhu [Comparative characteristics of the German and American concepts of controlling]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 11 (4), pp. 293–296. (in Ukrainian).

5. Zhovnovach R.I., Cherednichenko M.H. (2017) Systema kontrolinhu u zabezpechenni stabilnoho rozvytku pidpriemstv realnoho sektoru ekonomiky [The controlling system ensures the stable development of enterprises in the real sector of the economy]. *Efektivna*

ekonomika. vol. 9. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_9_9 (accessed March 20, 2025). (in Ukrainian)

6. Bieliaieva N.S., Khmurova V.V. (2021) Osoblyvosti zabezpechennia kontrolinhu ta realizatsii yoho v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Features of ensuring controlling and its implementation in the enterprise management system]. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk "Modern Economics"*. vol. 26. pp. 12–16. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua> (accessed: March 22, 2025). (in Ukrainian)

7. Illiashenko O.V., Hordiienko N.I., Lytovchenko O.Yu. (2020) Kontrolinh yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Controlling as a tool for ensuring the economic security of an enterprise]. *Virtus*, vol. 45. pp. 269–273. Available at: <http://conference-ukraine.com.ua/en/archivej> (accessed: March 22, 2025). (in Ukrainian)

8. Kozenkova N.P. (2011) Orhanizatsiia kontrolinhu v systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Organization of controlling in the management system of an industrial enterprise]. Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2011_50/12.htm. (accessed: March 26, 2025). (in Ukrainian)

9. Sablina N., Kuzenko T., Lytovchenko O. (2023). Realizatsiia kontrolinhu v promyslovomu biznesi Ukrainy [Implementation of controlling in industrial business in Ukraine]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 8 (08), pp 188–198. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-32> (accessed: March 20, 2025). (in Ukrainian).