

УДК 658.51

Л. М. Яременко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9653-7560>
І. М. Макаручук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8434-5660>
О. М. Паламарчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3267-0917>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.187

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

L. Yaremenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation
and Business Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav
I. Makarchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav
O. Palamarchuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav

MANAGEMENT CONTROL AS THE BASIS FOR ENSURING THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT

У результаті проведеного дослідження встановлено, що управлінський контроль є однією з ключових функцій менеджменту підприємства, яка відіграє визначальну роль у забезпеченні його результативності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. В умовах економічної нестабільності, динамічності ринкового середовища та зростання невизначеності управлінських рішень саме ефективно організований управлінський контроль забезпечує узгодженість між стратегічними і тактичними цілями підприємства та фактичними результатами його діяльності.

У статті обгрунтовано, що управлінський контроль не обмежується лише функцією перевірки або фіксації відхилень, а виступає комплексним механізмом зворотного зв'язку, який інтегрує планування, організацію, мотивацію та регулювання в єдину систему управління. Його реалізація дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, визначати причини їх виникнення, оцінювати ефективність використання ресурсів і приймати обгрунтовані коригувальні управлінські рішення.

Доведено, що управлінський контроль відіграє важливу роль у підвищенні результативності менеджменту через забезпечення раціонального використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, координацію діяльності структурних підрозділів і підвищення відповідальності менеджерів за досягнення встановлених цілей. Особливого значення він набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли зростає потреба у превентивному виявленні ризиків і швидкому реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури.

У процесі дослідження систематизовано види управлінського контролю за часом здійснення, рівнями управління та об'єктами контролю, а також визначено основні інструменти його реалізації. Встановлено, що поєднання попереднього, поточного та підсумкового контролю, а також стратегічного, тактичного й оперативного рівнів контролю забезпечує комплексне охоплення управлінських процесів і сприяє підвищенню результативності менеджменту підприємства.

Обґрунтовано, що цифровізація бізнес-процесів суттєво трансформує управлінський контроль, надаючи йому проактивного та аналітико-прогностичного характеру. Використання автоматизованих систем управління, ERP-платформ, інструментів бізнес-аналітики та моніторингу в реальному часі підвищує оперативність, точність і інформативність контролю, що сприяє прийняттю своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень.

Визначено основні напрями удосконалення управлінського контролю, серед яких ключовими є інтеграція контролю зі стратегічним управлінням, цифровізація та автоматизація контрольних процедур, посилення аналітичної складової, розвиток внутрішніх регламентів і процедур, а також підвищення професійних і цифрових компетентностей персоналу. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити гнучкість і адаптивність системи управлінського контролю та забезпечити зростання результативності менеджменту підприємства в сучасних умовах господарювання.

The study found that management control is one of the key functions of enterprise management, playing a decisive role in ensuring its effectiveness, financial stability, and competitiveness. In conditions of economic instability, a dynamic market environment, and growing uncertainty in management decisions, it is effectively organized management control that ensures consistency between the strategic and tactical goals of the enterprise and the actual results of its activities.

The article argues that management control is not limited to the function of checking or recording deviations, but acts as a comprehensive feedback mechanism that integrates planning, organization, motivation, and regulation into a single management system. Its implementation allows for the timely detection of deviations from planned indicators, the identification of their causes, the assessment of the effectiveness of resource use, and the adoption of informed corrective management decisions.

It has been proven that management control plays an important role in improving management effectiveness by ensuring the rational use of financial, material, labor, and information resources, coordinating the activities of structural units, and increasing managers' responsibility for achieving set goals. It is particularly important in an unstable external environment, when there is a growing need for preventive risk identification and rapid response to changes in market conditions.

The study systematizes the types of management control by time of implementation, management levels, and control objects, and identifies the main tools for its implementation. It has been established that the combination of preliminary, current, and final control, as well as strategic, tactical, and operational levels of control, provides comprehensive coverage of management processes and contributes to improving the effectiveness of enterprise management.

It has been proven that the digitization of business processes significantly transforms management control, giving it a proactive and analytical-predictive nature. The use of automated management systems, ERP platforms, business analytics and real-time monitoring tools increases the efficiency, accuracy and informativeness of control, which contributes to the adoption of timely and informed management decisions.

The main directions for improving management control have been identified, among which the key ones are the integration of control with strategic management, digitalization and automation of control procedures, strengthening the analytical component, development of internal

regulations and procedures, as well as improving the professional and digital competencies of personnel. The implementation of these areas will increase the flexibility and adaptability of the management control system and ensure the growth of the enterprise's management effectiveness in the current economic conditions.

Ключові слова: бухгалтерський облік, управлінський облік, економічний аналіз, стратегічне управління, управлінська звітність, цифровізація бізнесу, управлінські рішення, бізнес-процеси, ключові показники ефективності.

Key words: accounting, management accounting, economic analysis, strategic management, management reporting, business digitalization, management decisions, business processes, key performance indicators.

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

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, динамічністю ринкового середовища, посиленням конкурентної боротьби та зростанням невизначеності управлінських рішень. У таких умовах особливої актуальності набуває підвищення результативності менеджменту підприємства, що є визначальним чинником забезпечення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей значною мірою залежить від ефективності реалізації управлінських функцій, серед яких ключове місце посідає управлінський контроль.

Управлінський контроль виступає невід'ємною складовою системи менеджменту підприємства та забезпечує узгодженість між запланованими цілями і фактичними результатами діяльності. Він спрямований на своєчасне виявлення відхилень, оцінювання причин їх виникнення та прийняття коригувальних управлінських рішень, що дозволяє мінімізувати ризики, раціонально використовувати ресурси та підвищувати загальну результативність управління. Водночас управлінський контроль не обмежується лише функцією перевірки або нагляду, а виступає активним інструментом зворотного зв'язку, який забезпечує безперервність і адаптивність управлінського процесу.

Особливої ваги управлінський контроль набуває в умовах трансформації бізнес-моделей та цифровізації економіки. Запровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем управління, цифрових платформ і аналітичних інструментів суттєво змінює підходи до організації контролю, розширює його можливості та підвищує оперативність управлінських рішень. У цих умовах управлінський контроль трансформується з інструменту постфактум-оцінки у проактивний механізм управління, орієнтований на попередження відхилень і підтримку стратегічного розвитку підприємства.

З огляду на зазначене, дослідження управлінського контролю як основи забезпечення результативності менеджменту підприємства набуває особливої актуальності в умовах цифровізації бізнес-процесів, посилення конкуренції та зростання вимог до обґрунтованості, оперативності й ефективності управлінських рішень, оскільки саме управлінський контроль забезпечує узгод-

женість стратегічних і тактичних цілей, своєчасне виявлення відхилень у діяльності підприємства та підвищення загальної результативності системи менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управлінського контролю є предметом ґрунтовних наукових досліджень як у працях зарубіжних, так і вітчизняних учених, що свідчить про її теоретичну значущість і практичну актуальність. Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад управлінського контролю, розкриття його сутності, функцій, інструментарію та ролі в системі менеджменту підприємства зробили такі вітчизняні науковці, як М.Т. Білуха, О.М. Лозовський, Т.А. Бутинець, В.В. Бурцев, І.К. Дрозд, Б.І. Валусев, О.О. Горелик, Ю.А. Данилевський, Н.В. Дикань, Н.І. Дорош, С.Б. Ільїна, Н.М. Ушакова, В.Ф. Максимова, Х.Ш. Муллахметов, А.В. Слипчук, А.Д. Шеремет та інші.

У працях зазначених авторів управлінський контроль розглядається як важливий елемент системи управління підприємством, що забезпечує координацію управлінських процесів, дотримання встановлених цілей та ефективність використання ресурсів. Наукові дослідження охоплюють питання організації контролю, його методів і форм, взаємозв'язку з плануванням, обліком та аналізом, а також ролі контролю в підвищенні результативності управлінських рішень. Водночас накопичений науковий доробок створює методологічне підґрунтя для подальшого розвитку теорії управлінського контролю з урахуванням сучасних викликів, зокрема цифрової трансформації бізнесу та зростання вимог до оперативності й якості управлінської інформації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в дослідженні теоретичних засад управлінського контролю, обґрунтуванні його ролі у забезпеченні результативності менеджменту підприємства та визначенні практичних напрямів удосконалення системи управлінського контролю в умовах цифровізації бізнес-процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичні засади управлінського контролю в системі менеджменту формуються на основі фундамен-

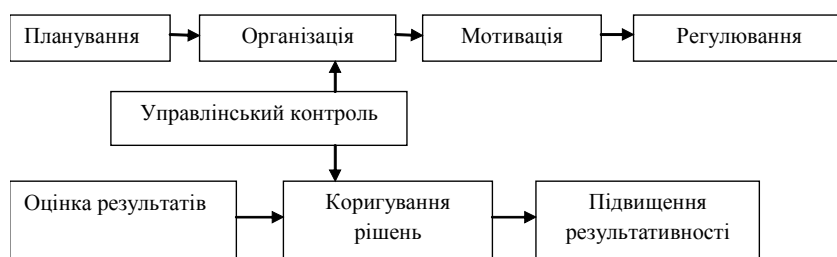


Рис. 1. Взаємозв'язок управлінського контролю з основними функціями менеджменту

тальних положень теорії управління, економічної теорії, менеджменту, управлінського обліку, бухгалтерського обліку та економічного аналізу. Управлінський контроль розглядається як невід'ємна функція менеджменту, що забезпечує зворотний зв'язок між цілями діяльності підприємства, процесом їх реалізації та досягнутими результатами. Його сутність полягає у систематичному спостереженні, оцінюванні та коригуванні управлінських дій з метою забезпечення відповідності фактичних результатів запланованим показникам.

У теорії менеджменту управлінський контроль тісно пов'язаний з іншими функціями управління — плануванням, організацією, мотивацією та регулюванням. Саме на етапі контролю здійснюється оцінка ефективності реалізації управлінських рішень, виявляються відхилення від встановлених цілей і визначаються причини їх виникнення. Таким чином, управлінський контроль виконує координуючу та коригувальну роль, забезпечуючи узгодженість дій усіх підрозділів підприємства [6].

Взаємозв'язок управлінського контролю з основними функціями менеджменту відображено на рис. 1.

Управлінський контроль виступає інтегративною ланкою між усіма основними функціями менеджменту підприємства та забезпечує їх узгоджене й результативне функціонування. У процесі планування контроль дає змогу встановити обґрунтовані цілі, показники та нормативи, які слугують орієнтирами для подальшої діяльності. На етапі організації управлінський контроль забезпечує відповідність фактичного розподілу ресурсів і повноважень запланованим параметрам та організаційній структурі підприємства.

У межах функції мотивації контроль сприяє об'єктивній оцінці результатів праці персоналу, формуванню системи стимулювання та підвищенню відповідальності за досягнення встановлених цілей. Функція регулювання безпосередньо ґрунтується на результатах контролю, оскільки саме виявлення відхилень від планових показників створює підстави для прийняття коригувальних управлінських рішень.

Важливою теоретичною основою управлінського контролю є системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. З позицій цього підходу управлінський контроль охоплює всі рівні управління та напрями діяльності підприємства, забезпечуючи цілісність управлінського процесу і спрямованість на досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Методологічним підґрунтям управлінського контролю є також процесний підхід, який передбачає розгляд контролю як безперервного процесу, що включає встановлення стандартів і показників діяльності, вимірювання фак-

тичних результатів, їх порівняння з плановими орієнтирами та прийняття коригувальних управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативність реагування на відхилення та підвищити результативність менеджменту.

Суттєве значення у формуванні теоретичних засад управлінського контролю має інформаційний підхід, відповідно до якого контроль ґрунтується на використанні достовірної, своєчасної та релеван-

тної інформації. Бухгалтерський облік, управлінська звітність та економічний аналіз виступають інформаційною базою управлінського контролю, забезпечуючи менеджмент необхідними даними для оцінювання результатів діяльності та прийняття обґрунтованих рішень [9].

У сучасних умовах теоретичні засади управлінського контролю доповнюються положеннями концепцій стратегічного управління, ризик-менеджменту та цифровізації бізнес-процесів. Управлінський контроль дедалі більше орієнтується не лише на фіксацію відхилень і помилок, а й на попередження ризиків, прогнозування результатів і підтримку стратегічних управлінських рішень. Це зумовлює трансформацію управлінського контролю в інструмент підвищення результативності менеджменту та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У науковій літературі поняття управлінського контролю трактується багатогранно, що зумовлює наявність різних підходів до його сутності, функціонального призначення та ролі в системі менеджменту підприємства.

Лозовський О.М., Романчук Р.А. зазначають, що "управлінський контроль є важливою функцією управління, без якої неможлива реалізація загальних видів діяльності будь-якої організації на ринку, таких як планування, організація, мотивація, регулювання тощо" [3].

Савченко Р.О. поняття "управлінський контроль" розглядає зі сторони наступних аспектів: "функції управління — функціональний контроль; як елемент управління виробництвом; як цілеспрямована діяльність; як система спеціального органу (суб'єктів), що здійснює контроль на підприємстві — інституційний контроль". Водночас автор зазначає, що зазначені аспекти управлінського контролю є взаємопов'язаними та в сукупності формують цілісну систему [7; 8].

Бутинець Т.А. під поняттям управлінський контроль визначає "термін, який слід використовувати в основному для зазначення функцій підрозділів або посадовців, підприємства, що зобов'язані згідно з посадовими інструкціями забезпечувати інформативними даними про рух активів і пасивів керівництво підприємства, корисними для оптимізації процесу управління та мають обмежений доступ" [1].

Управлінський контроль відіграє ключову роль у забезпеченні результативності менеджменту підприємства, оскільки виступає інструментом узгодження управлінських рішень із стратегічними цілями та фактичними результатами діяльності. Його призначення полягає не лише у виявленні відхилень від запланованих показників, а й у формуванні зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії та підвищувати ефективність функціонування підприємства.

Через механізм управлінського контролю забезпечується оцінювання результативності реалізації страте-

гічних і тактичних планів, а також рівня досягнення поставлених цілей на різних рівнях управління. Контроль дозволяє зіставляти планові та фактичні показники діяльності, виявляти причини відхилень і визначати резерви підвищення ефективності використання ресурсів. У цьому контексті управлінський контроль сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і мінімізації управлінських помилок.

Важливою роллю управлінського контролю є забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства — фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних. Систематичний контроль за витратами, доходами та результатами діяльності окремих підрозділів дозволяє запобігати неефективному використанню ресурсів, знижувати витрати та підвищувати продуктивність праці. Це безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства і його конкурентоспроможність [9].

Управлінський контроль також виконує координаційну функцію, забезпечуючи узгодженість дій структурних підрозділів і відповідність їх діяльності загальній стратегії підприємства. Завдяки контролю створюються умови для підвищення дисципліни виконання управлінських рішень, чіткого розподілу відповідальності та підзвітності між рівнями управління, що є необхідною передумовою результативного менеджменту.

В умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища управлінський контроль набуває превентивного характеру, спрямованого на своєчасне виявлення ризиків і загроз діяльності підприємства. Це дозволяє менеджменту оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні та організаційні виклики, забезпечуючи адаптивність і стійкість підприємства.

Управлінський контроль на підприємстві реалізується через сукупність різних видів і інструментів, що забезпечують комплексне охоплення управлінських процесів та сприяють досягненню стратегічних і тактичних цілей діяльності. Класифікація видів управлінського контролю та застосування відповідних інструментів дозволяє підвищити його результативність і адаптивність до умов функціонування підприємства.

За часом здійснення розрізняють попередній, поточний та підсумковий управлінський контроль. Характеристика видів управлінського контролю та їх роль у забезпеченні результативності менеджменту зображена в табл. 1.

Попередній контроль спрямований на запобігання можливим відхиленням ще на етапі планування та прийняття управлінських рішень. Він передбачає перевірку обґрунтованості планів, бюджетів, нормативів і ресурсного забезпечення. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі виконання управлінських рішень і дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати діяльність.

Підсумковий контроль проводиться після завершення певного періоду або етапу діяльності з метою оцінки досягнутих результатів, аналізу ефективності управління та формування висновків для подальшого планування.

За рівнем управління виділяють стратегічний, тактичний та оперативний контроль. Стратегічний управлінський контроль орієнтований на оцінювання досягнення довгострокових цілей підприємства, відповідність результатів обраній стратегії розвитку та ефективність стратегічних рішень.

Таблиця 1. Характеристика видів управлінського контролю та їх роль у забезпеченні результативності менеджменту

Вид управлінського контролю	Основна мета	Основні інструменти	Вплив на результативність менеджменту
Попередній	Запобігання відхиленням	Планування, бюджети, нормативи	Підвищує обґрунтованість управлінських рішень
Поточний	Контроль виконання	Оперативна звітність, KPI	Забезпечує своєчасне коригування діяльності
Підсумковий	Оцінка результатів	Фінансова та управлінська звітність	Формує базу для стратегічних рішень

Тактичний контроль зосереджується на виконанні середньострокових планів, програм і бюджетів, а також на координації діяльності підрозділів.

Оперативний контроль забезпечує щоденне спостереження за виконанням конкретних завдань і процесів, сприяючи підтриманню стабільності операційної діяльності [5].

За об'єктами контролю управлінський контроль поділяється на контроль фінансових результатів, витрат, доходів, ресурсів, бізнес-процесів та результативності діяльності підрозділів. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати ефективність функціонування підприємства та виявляти внутрішні резерви розвитку.

Для реалізації управлінського контролю використовується широкий спектр інструментів, які формують його методичне та інформаційне забезпечення. До основних інструментів належать бюджети та бюджетний контроль, що дозволяють планувати й контролювати фінансові потоки підприємства. Важливу роль відіграють управлінська та фінансова звітність, які забезпечують менеджмент систематизованою інформацією про результати діяльності.

Поширеними інструментами управлінського контролю є система ключових показників ефективності, що дозволяє оцінювати результативність діяльності підприємства та окремих підрозділів у розрізі стратегічних цілей. Значне місце займає коефіцієнтний та факторний аналіз, які забезпечують глибоке дослідження фінансового стану і результатів діяльності.

В умовах цифрової трансформації бізнесу дедалі більшого значення набувають автоматизовані системи управлінського контролю, ERP-системи, інструменти бізнес-аналітики та моніторингу в реальному часі. Вони підвищують оперативність отримання інформації, точність контролю та сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Управлінський контроль в умовах цифровізації бізнес-процесів зазнає суттєвої трансформації, що зумовлено впровадженням сучасних інформаційних технологій, автоматизацією управлінських функцій та зростанням обсягів оброблюваних даних. Цифровізація змінює традиційні підходи до організації контролю, перетворюючи його з переважно ретроспективного інструменту оцінювання результатів на проактивний механізм підтримки управлінських рішень і підвищення результативності менеджменту.

Однією з ключових особливостей управлінського контролю в цифровому середовищі є підвищення оперативності та безперервності контролю. Використання ав-

томатизованих облікових систем, ERP-платформ і цифрових панелей управління дозволяє здійснювати моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу, своєчасно виявляти відхилення та оперативно реагувати на них. Це суттєво знижує ризики прийняття необґрунтованих або запізнених управлінських рішень.

Цифровізація бізнес-процесів розширює аналітичні можливості управлінського контролю завдяки використанню інструментів бізнес-аналітики, обробки великих даних та прогнозного аналізу. Управлінський контроль набуває аналітико-прогностичного характеру, що дозволяє не лише оцінювати фактичні результати, а й прогнозувати наслідки управлінських рішень, моделювати альтернативні сценарії розвитку та оцінювати ризики [4].

Важливою складовою управлінського контролю в умовах цифровізації є інтеграція інформаційних потоків між різними функціональними підсистемами підприємства — обліком, фінансами, виробництвом, логістикою та маркетингом. Така інтеграція забезпечує формування єдиного інформаційного простору, підвищує узгодженість управлінських дій і сприяє комплексному контролю за результативністю діяльності підприємства.

Разом з тим цифровізація зумовлює нові вимоги до організації управлінського контролю, зокрема щодо забезпечення достовірності, захищеності та якості інформації. Зростає роль внутрішніх регламентів, цифрових процедур контролю доступу до даних і кібербезпеки, що є необхідною умовою ефективного функціонування системи управлінського контролю.

Удосконалення управлінського контролю є важливою передумовою підвищення результативності менеджменту підприємства, оскільки саме ефективно організований контроль забезпечує узгодженість управлінських рішень із стратегічними цілями, своєчасне виявлення відхилень і коригування діяльності. В умовах динамічного та конкурентного середовища напрями розвитку управлінського контролю мають орієнтуватися на підвищення його гнучкості, аналітичності та інтегрованості в загальну систему менеджменту.

Першим важливим напрямом є інтеграція управлінського контролю зі стратегічним і оперативним управлінням. Контроль має бути безпосередньо пов'язаний із цілями та показниками діяльності підприємства, що дозволяє оцінювати не лише виконання планових завдань, а й рівень досягнення стратегічних орієнтирів. Запровадження системи ключових показників ефективності сприяє підвищенню прозорості результатів діяльності та відповідальності менеджерів різних рівнів.

Другим напрямом удосконалення є цифровізація та автоматизація процесів управлінського контролю. Використання сучасних інформаційних систем, ERP-платформ, аналітичних панелей та інструментів бізнес-аналітики забезпечує оперативний доступ до актуальної інформації, підвищує точність контролю та скорочує часові витрати на обробку даних. Автоматизований контроль дозволяє зосередити увагу менеджменту на аналізі відхилень і прийнятті управлінських рішень, а не на рутинних процедурах.

Важливим напрямом є посилення аналітичної складової управлінського контролю. Перехід від переважно ретроспективного контролю до аналітико-прогностичного підходу дає змогу оцінювати потенційні ризики, моделювати альтернативні сценарії розвитку та своє-

часно коригувати управлінські дії. Застосування прогнозного аналізу та інструментів оцінювання ризиків підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє зростанню результативності менеджменту.

Наступним напрямом є розвиток внутрішніх регламентів і процедур управлінського контролю. Чітке визначення повноважень, відповідальності та порядку здійснення контрольних функцій забезпечує узгодженість дій між підрозділами підприємства та мінімізує ймовірність дублювання або формального підходу до контролю. Водночас доцільним є впровадження принципів гнучкого контролю, що дозволяють адаптувати контрольні процедури до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [2].

Окремої уваги потребує підвищення ролі людського фактору в системі управлінського контролю. Розвиток професійних і цифрових компетентностей менеджерів, бухгалтерів та аналітиків сприяє ефективному використанню сучасних інструментів контролю та формуванню культури відповідальності за результати діяльності. Управлінський контроль має сприйматися не як інструмент примусу, а як засіб підтримки управлінських рішень і досягнення спільних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження свідчать, що управлінський контроль є ключовим інструментом підвищення результативності менеджменту підприємства, оскільки забезпечує своєчасне отримання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень, координацію дій структурних підрозділів та раціональне використання ресурсів. Практика функціонування підприємств підтверджує, що відсутність цілісної системи управлінського контролю або її формальний характер призводить до зростання управлінських ризиків, неузгодженості управлінських рішень та зниження ефективності діяльності.

Установлено, що найбільш результативним є поєднання попереднього, поточного та підсумкового управлінського контролю, яке дозволяє не лише фіксувати результати діяльності, а й запобігати виникненню відхилень та своєчасно коригувати управлінські дії. З практичної точки зору доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності, узгоджених зі стратегічними та тактичними цілями підприємства, що забезпечує прозорість результатів діяльності та підвищує відповідальність менеджерів різних рівнів.

В умовах цифровізації бізнесу управлінський контроль має ґрунтуватися на використанні автоматизованих інформаційних систем, зокрема управлінської звітності, ERP-платформ і цифрових панелей управління. Це дозволяє здійснювати постійний моніторинг показників діяльності в режимі реального часу, оперативно виявляти відхилення та знижувати часові витрати на підготовку управлінської інформації. Практичним кроком є інтеграція даних бухгалтерського обліку, управлінського обліку та економічного аналізу в єдиному інформаційному середовищі підприємства.

З метою підвищення результативності менеджменту доцільно посилити аналітичну спрямованість управлінського контролю шляхом використання факторного та прогнозного аналізу, бюджетного контролю та інструментів оцінювання ризиків. Це дає можливість менедж-

менту не лише реагувати на вже допущені відхилення, а й прогнозувати можливі наслідки управлінських рішень і завчасно коригувати діяльність підприємства.

Важливим практичним напрямом удосконалення управлінського контролю є розроблення та впровадження внутрішніх регламентів і процедур контролю з чітким визначенням відповідальності, повноважень і інформаційних потоків. Такий підхід сприяє підвищенню дисципліни виконання управлінських рішень, уникненню дублювання контрольних функцій і зменшенню формалізму в системі контролю.

Окремої уваги потребує розвиток професійних і цифрових компетентностей управлінського персоналу, бухгалтерів та аналітиків. Формування культури управлінського контролю як інструменту підтримки управлінських рішень, а не лише засобу перевірки, сприяє підвищенню залученості персоналу та результативності менеджменту загалом.

Реалізація запропонованих практичних заходів дозволить підприємствам підвищити ефективність управлінського контролю, знизити рівень управлінських і фінансових ризиків, забезпечити своєчасність та обґрунтованість управлінських рішень, а також створити умови для сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Подальші наукові дослідження у сфері управлінського контролю будуть спрямовані на вдосконалення цифрових та аналітико-прогностичних інструментів контролю для підвищення оперативності та точності управлінських рішень.

Література:

1. Бутинець Т.А. Сучасний бухгалтерський облік і контроль: проблеми розвитку: монографія / за заг. ред. проф. Ф.Ф. Бутиця. — Житомир: ПП "Рута", 2014. — 380 с.
2. Коверза В., Тарасенко О., Заграднікова А. Шляхи вирішення питань обліку і контролю в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2613/2531> (дата звернення 15.01.2026).
3. Лозовський О.М., Романчук Р.А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/71.pdf (дата звернення 15.01.2026).
4. Паламарчук О.М., Яременко Л.М., Скрипник Р.Є. Цифровізація бізнесу: нові можливості для стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 1. 2025. С. 90—96.
5. Паламарчук О.М., Яременко Л.М. Роль управлінського обліку у стратегічному плануванні розвитку підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. № 2 (8). 2025. С. 233—238.
6. Саванчук Т., Боровенська А., Гервольська І. Завдання та місце внутрішнього контролю в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство* №68. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4979> (дата звернення 15.01.2026).

7. Савченко Р.О., Савченко Н.М., Дем'янюк І.В. Внутрішній контроль: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7288> (дата звернення 15.01.2026).

8. Савченко Р.О. Управлінський контроль у системі менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 23. С. 42—46.

9. Титенко Л.В., Богдан С.В., Мізіренко О.С. Управлінський внутрішній контроль в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 1358—1363. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/202.pdf (дата звернення 15.01.2026).

References:

1. Butynets, T.A. (2014), *Suchasnyj bukhgalters'kyj oblik i kontrol': problemy rozvytku* [Modern accounting and control: development problems], PP "Ruta, Zhytomyr, Ukraine.
2. Koverza, V.S., Tarasenko, O.Yu. and Zahradnikova, A.Yu. (2023), "Ways to solve accounting and control issues in the enterprise management system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2613/2531> (Accessed 15.01.2026).
3. Lozovs'kyj, O.M. and Romanchuk, R.A. (2018), "Features of management control in the activities of organizations", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 19, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/71.pdf (Accessed 15.01.2026).
4. Palamarchuk, O.M., Yaremenko, L.M. and Skrypnyk, R.Ye. (2025), "Business digitalization: new opportunities for strategic management of enterprises in conditions of economic instability", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1, pp. 90—96.
5. Palamarchuk, O.M. and Yaremenko, L.M. (2025), "The role of management accounting in strategic planning of enterprise development", *Aktual'ni problemy staloho rozvytku*, vol. 2 (8), pp. 233—238.
6. Savanchuk, T., Borovens'ka, A., and Hervol's'ka, I. (2024), "The tasks and place of internal control in the management accounting system of business entities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4979> (Accessed 15.01.2026).
7. Savchenko, R., Savchenko, N. and Demianuk, I. (2019), "Internal control: problems and prospects", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7288> (Accessed 15.01.2026).
8. Savchenko, R. (2014), "Management control in the management system", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 42—46.
9. Tytenko, L.V., Bohdan, S.V. and Mizirenko, O.S. (2018), "Management internal control in the system of ensuring the economic security of the enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 19, pp. 1358—1363, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/202.pdf (Accessed 15.01.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05.02.26

Процеcеновано / Revised: 11.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26