

**Olena Druhova**  
*Doctor of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Management,  
Business and Administration  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
ORCID: [https:// orcid.org/0000-0002-2404-1910](https://orcid.org/0000-0002-2404-1910)*

**Другова О.С.**  
*доктор економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-501-3-17>

## **CONTROLLING AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF TRANSFORMATIONS IN SUPPLY CHAINS**

### **КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ**

Трансформації ланцюгів постачання є необхідною умовою для підтримання конкурентоспроможності бізнесу в умовах динамічного ринку, де зміни відбуваються швидкими темпами. У сучасному глобалізованому світі, де компанії взаємодіють з постачальниками та клієнтами з різних куточків планети, ланцюги постачання стають більш складними, що вимагає від бізнесу постійної адаптації. Глобалізація відкриває нові можливості для розширення ринків збуту, проте одночасно створює виклики, пов'язані з підвищенням конкуренції, потребою у швидкому реагуванні на ринкові зміни та оптимізацією логістичних процесів. Цифровізація, яка активно проникає в усі сфери діяльності, зокрема у логістику та управління ланцюгами постачання, сприяє впровадженню новітніх технологій. Водночас, зміна споживчих запитів, орієнтованих на екологічність, швидкість постачання та індивідуалізацію продукції, змушує компанії шукати нові підходи до організації своїх ланцюгів постачання.

У таких умовах необхідно забезпечувати не лише фізичну доставку товарів, але й високий рівень прозорості, гнучкості та ефективності всього ланцюга. Контролінг, як інтеграційний інструмент управління, відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи збір, аналіз та інтерпретацію даних на кожному етапі постачання. Він дозволяє керівникам не лише відстежувати результати поточної діяльності, але й прогнозувати можливі відхилення, що виникають під час змін у ринковому середовищі або внутрішніх процесах компанії. Крім того, контролінг забезпечує необхідні інструменти для швидкого коригування стратегії у відповідь на нові виклики, що виникають у зв'язку з трансформацією ланцюга постачання. Однією з основних переваг контролінгу є можливість комплексної оцінки ефективності використання ресурсів і оптимізації витрат на всіх етапах постачання, що сприяє підвищенню загальної рентабельності бізнесу. Важливо також зазначити, що контролінг дозволяє виявляти ризики та прогнозувати їхні наслідки для ланцюга постачання, що особливо актуально в умовах невизначеності сучасного ринку.

Таким чином, ефективне управління ланцюгами постачання вимагає не лише впровадження нових технологій та адаптації до зовнішніх умов, але й застосування таких інструментів, як контролінг, що дозволяє зробити ці процеси більш передбачуваними, керованими та результативними.

Трансформація ланцюгів постачання охоплює широкий спектр змін, включаючи оптимізацію логістичних процесів, інтеграцію сучасних інформаційних технологій, автоматизацію та цифровізацію операцій. Основні причини для трансформації ланцюгів постачання можуть включати зростання глобальної конкуренції, впровадження нових технологій, зміни регуляторного середовища та екологічних стандартів [1].

Одним із ключових викликів трансформацій є необхідність підвищення гнучкості ланцюга постачання, його здатність швидко реагувати на зміни в попиті та умовах ринку. Для досягнення цього підприємства повинні постійно переглядати та адаптувати свої бізнес-процеси, а також забезпечувати ефективний контроль і управління.

Контролінг є системою управління, що включає планування, моніторинг, аналіз та контроль діяльності організації. Він допомагає інтегрувати фінансові та нефінансові показники в єдиний процес управління, що дозволяє більш ефективно реалізовувати трансформаційні проекти [2].

У контексті управління ланцюгами постачання контролінг виконує кілька важливих функцій:

1. Планування ресурсів – контролінг допомагає розрахувати необхідні ресурси для реалізації трансформаційних ініціатив, забезпечуючи збалансованість між витратами та очікуваними вигодами.

2. Аналіз ефективності – за допомогою контролінгу можна відстежувати ключові показники ефективності (KPI) на всіх етапах трансформації, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні ділянки.

3. Управління ризиками – контролінг сприяє ідентифікації та оцінці ризиків, пов'язаних із впровадженням змін, що особливо важливо в умовах глобальних ланцюгів постачання з великою кількістю постачальників.

4. Прийняття рішень – на основі даних, зібраних контролінгом, керівництво компанії може приймати обґрунтовані рішення щодо напрямків трансформацій та їхньої пріоритетності.

Для ефективного управління трансформаціями в ланцюгах постачання використовуються різні інструменти контролінгу [4]:

1. Бюджетування та прогнозування – допомагає визначити очікувані витрати та доходи від впровадження змін, а також оцінити фінансові ризики.

2. Аналіз відхилень дає змогу порівнювати фактичні результати з плановими показниками та швидко реагувати на негативні тенденції.

3. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) – забезпечує контроль не лише фінансових, але й операційних, клієнтських та інноваційних показників, що дозволяє оцінити ефективність змін в різних аспектах діяльності компанії.

4. Координація ланцюга постачання – контролінг забезпечує прозорість і координованість дій на всіх рівнях ланцюга постачання, що сприяє синергії між учасниками.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження контролінгу в трансформаційні процеси стикається з низкою викликів:

- Висока складність даних. Ланцюги постачання генерують велику кількість даних, які необхідно аналізувати в реальному часі. Це потребує сучасних ІТ-рішень і високого рівня кваліфікації персоналу.

- Опір змінам. Працівники та управлінці можуть опиратися впровадженню нових систем контролінгу, оскільки вони потребують додаткових зусиль та ресурсів.

- Інтеграція контролінгу в існуючі процеси. Інколи впровадження контролінгу потребує значної реорганізації існуючих бізнес-процесів, що може викликати затримки або підвищити витрати на трансформацію.

Контролінг є ключовим інструментом для забезпечення ефективного управління трансформаціями в ланцюгах постачання, оскільки він охоплює як фінансові, так і

операційні аспекти діяльності підприємства. Завдяки контролінгу компанії можуть інтегрувати свої фінансові процеси з операційними показниками, що дозволяє більш точно оцінювати ефективність впроваджених змін. Важливим аспектом є здатність контролінгу знижувати ризики, пов'язані з трансформаціями, адже він забезпечує вчасну ідентифікацію потенційних проблем та відхилень у процесах постачання. Це дозволяє не лише уникнути можливих втрат, але й оперативно коригувати стратегії для досягнення поставлених цілей [2].

Контролінг також підвищує прозорість усіх процесів у ланцюзі постачання, що є особливо важливим в умовах зростання складності та багаторівневості цих процесів на глобальному ринку. Така прозорість дозволяє керівникам отримувати точні та своєчасні дані, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень на всіх рівнях управління. Використання контролінгу також допомагає оптимізувати витрати на кожному етапі постачання, що є критичним фактором для досягнення високої рентабельності в умовах конкуренції. Крім того, контролінг дозволяє впроваджувати систему моніторингу ключових показників ефективності (KPI), які забезпечують постійний нагляд за успішністю трансформаційних процесів та їх відповідність стратегічним цілям компанії.

Однією з ключових переваг контролінгу є його здатність до інтеграції з іншими системами управління, такими як логістика, фінанси та виробництво, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління трансформаціями [3]. Це сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності ланцюгів постачання, що є особливо важливим в умовах постійних змін на ринку та нестабільного економічного середовища. Контролінг також допомагає досягти високого рівня синхронізації між різними підрозділами компанії, що дозволяє уникати внутрішніх конфліктів та недоліків в управлінні ресурсами. Окрім цього, він сприяє поліпшенню комунікації між усіма учасниками ланцюга постачання, що забезпечує кращу координацію дій і знижує ризик зривів поставок.

У сучасному динамічному ринковому середовищі контролінг виступає важливим інструментом для досягнення підприємствами конкурентних переваг, оскільки він дозволяє постійно адаптуватися до змін та забезпечувати стабільне функціонування ланцюгів постачання. Впровадження контролінгу у ці процеси також сприяє досягненню стійкості бізнесу та його здатності до довгострокового розвитку. Таким чином, контролінг відіграє вирішальну роль не лише у підвищенні ефективності управління трансформаціями, але й у забезпеченні стійкого розвитку підприємства загалом, допомагаючи йому адаптуватися до сучасних викликів.

### Література:

1. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>
2. Задорожна Р.П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2017. № 1. С. 46-50.
3. Набока Р. М., Шукліна В. В. (2020). Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87>
4. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 96-102. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-96-102>
5. Тренди ланцюгів поставок 2024 року: цифровий струс. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1427.html>