

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Другова Олена Сергіївна*, доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування
Гусейнлі Шаміль Руфат огли**, аспірант
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

*ORCID 0000-0002-2404-1910

**ORCID 0009-0006-7679-2384

©Другова О.С., 2025

©Гусейнлі Ш.Р., 2025

Стаття отримана редакцією 21.05.2025 р.

The article was received by editorial board on 21.05.2025

Вступ. Металургійна промисловість, як одна з базових галузей економіки, характеризується високою капіталомісткістю, енергоємністю та залежністю від глобальних ринкових коливань. В умовах посилення конкурентного тиску, нестабільності зовнішньоекономічної кон'юнктури та трансформації логістичних ланцюгів, підприємства галузі стикаються з серйозними викликами у забезпеченні фінансової стійкості. Для ефективного функціонування та збереження конкурентоспроможності металургійних підприємств необхідним є впровадження сучасних систем управління, зокрема – стратегічного контролінгу як інструменту стратегічної орієнтації, моніторингу і коригування управлінських рішень.

Незважаючи на наявність певних напрацювань у сфері контролінгу, практика застосування його стратегічних інструментів в умовах різних національних економік, зокрема в Україні та Азербайджані, залишається недостатньо дослідженою. Відсутність системного порівняльного аналізу моделей стратегічного контролінгу у металургійній галузі обмежує можливості запозичення кращих практик і трансферу ефективних управлінських технологій. Саме тому постає потреба в поглибленому вивченні інструментарію стратегічного контролінгу з позицій його ролі у забезпеченні фінансової стійкості та адаптивності підприємств металургійного сектору в різних економічних контекстах.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про зростаючий інтерес до проблематики стратегічного контролінгу як важливого інструменту забезпечення фінансової стабільності підприємств в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Зокрема, у працях Капліної А. І. [1], Міщенко В. А та Домніної І. І. [2], Бужимської К. О. [4] розкрито функціональні можливості контролінгу в контексті інтеграції аналітичних, планово-контрольних та регуляторних функцій у систему ефективного управління підприємством.

Значний науково-практичний внесок у дослідження стратегічного контролінгу здійснено у публікаціях Коваль Н. О., Буряченко О. В. та Ткачук Л. М. [3], Давидовича І. Є. [5], де обґрунтовано необхідність формування стратегії розвитку підприємства на основі інтегрованого контролінгового підходу.

Особливе значення має монографія колективу авторів під редакцією, у якій контролінг розглядається як інструмент управління ресурсами, орієнтований на стратегічне планування та результативність.

У роботі Огородника В. О. [7], Швиданенка Г. О. [6], Румик І. [8] досліджено особливості стратегічного контролінгу ефективності, зокрема у контексті оцінки реалізації цілей та формування ключових показників ефективності (КПІ). Узагальнення представлених досліджень дає змогу стверджувати, що стратегічний контролінг дедалі більше розглядається як міждисциплінарна управлінська технологія,

яка поєднує фінансовий аналіз, стратегічне планування та інструменти антикризового менеджменту. Це зумовлює необхідність подальших досліджень щодо адаптації контролінгового інструментарію до специфіки галузей, зокрема у сфері металургії.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та визначення ефективних інструментів стратегічного контролінгу в системі управління фінансовою стійкістю підприємств металургійної галузі з урахуванням впливу галузевих ризиків, динаміки зовнішнього середовища та необхідності забезпечення довгострокової економічної стабільності.

Основний матеріал і результати. У сучасних умовах глобальної нестабільності, енергетичних криз, цінових коливань на сировинних ринках та зростаючої конкуренції питання забезпечення фінансової стійкості підприємств набуває підвищеної значущості. Така ситуація особливо притаманна металургійній галузі, яка має стратегічне значення для національних економік і водночас характеризується високим рівнем чутливості до зовнішніх шоків, капіталомісткості виробничих процесів та нестабільності кон'юнктури ринку [1]. Відтак виникає об'єктивна потреба у впровадженні дієвих управлінських інструментів, здатних забезпечити фінансову рівновагу, гнучкість адаптації до змін середовища та довгострокову орієнтацію на зростання.

У структурі сучасного управлінського інструментарію стратегічний контролінг виконує функцію інтеграції фінансово-аналітичних підсистем, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Інструментарій стратегічного контролінгу відіграє важливу роль у забезпеченні цілісного управління фінансовими процесами [2, с.119–125]. Його застосування дає змогу виявляти загрози фінансовій стабільності, розробляти систему релевантних показників, здійснювати сценарне планування й ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності. Аналіз функціонування систем контролінгу в межах металургійного сектору дозволяє оцінити поточний рівень їх зрілості, визначити наявні обмеження та резерви зростання.

Металургійна галузь є одним із ключових сегментів промислового виробництва як в Україні, так і в Азербайджані. З огляду на високу капіталомісткість, енергоємність та залежність від зовнішніх ринків, стабільність функціонування металургійних підприємств значною мірою визначає макроекономічну ситуацію в обох країнах. В умовах зростаючих ризиків, спричинених геополітичною нестабільністю, коливанням цін на сировину та змінами логістичних ланцюгів, особливого значення набуває стратегічний контролінг як інструмент підтримки фінансової стійкості.

Стратегічний контролінг – це система цілеспрямованого інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства [3]. Він передбачає моніторинг зовнішнього середовища, внутрішніх резервів розвитку, аналіз відхилень між фактичними та плановими показниками, а також корекцію стратегічних планів на основі інтегрованих даних.

Інструментами стратегічного контролінгу є:

- Balanced Scorecard (BSC) – система збалансованих показників;
- KPI – ключові показники ефективності;
- CVP-аналіз – аналіз витрати–обсяг–прибуток;
- GAP-аналіз – аналіз відхилень;
- сценарне моделювання – прогнозування результатів за різних умов.

Інструментарій стратегічного контролінгу охоплює низку методів і підходів, спрямованих на забезпечення ефективного моніторингу та реалізації стратегічних цілей підприємства [4, с. 3–7]. Одним із найбільш поширених є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка дозволяє оцінювати діяльність підприємства не лише за фінансовими, а й за нефінансовими критеріями, такими як внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу, а також взаємодія з клієнтами. Інструмент KPI (Key Performance Indicators) забезпечує вимірювання рівня досягнення ключових параметрів результативності, що безпосередньо пов'язані зі стратегічними орієнтирами підприємства. Аналіз витрати–обсяг–прибуток (CVP-аналіз) дозволяє визначити критичну точку беззбитковості, оцінити залежність між витратами, обсягом реалізації продукції та прибутком, а також приймати обґрунтовані рішення щодо зміни виробничої політики. GAP-аналіз використовується для виявлення відхилень між запланованими та фактичними результатами, що дає змогу оперативно коригувати управлінські дії. Сценарне моделювання як інструмент стратегічного контролінгу дозволяє змоделювати ймовірні сценарії розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Поєднання зазначених інструментів дає можливість підприємству своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища та адаптувати свою

стратегію до змін. Усі ці методи є взаємодоповнюючими та посилюють ефективність стратегічного контролінгу в умовах динамічного ринку. Застосування BSC і KPI сприяє формуванню системи цілей, яка є прозорою для всіх рівнів управління. CVP-аналіз і GAP-аналіз, у свою чергу, забезпечують аналітичну основу для прийняття стратегічних рішень. Сценарне моделювання підвищує здатність підприємства до стратегічного передбачення [5]. Таким чином, ефективний стратегічний контролінг можливий лише за умов інтегрованого використання цих інструментів у межах єдиної системи управління.

Дослідження практики двох провідних металургійних підприємств – ТОВ «Метінвест» (Україна) та BAT “Baku Steel Company” (Азербайджан) – показує різний рівень зрілості систем контролінгу (рис. 1, табл. 1).

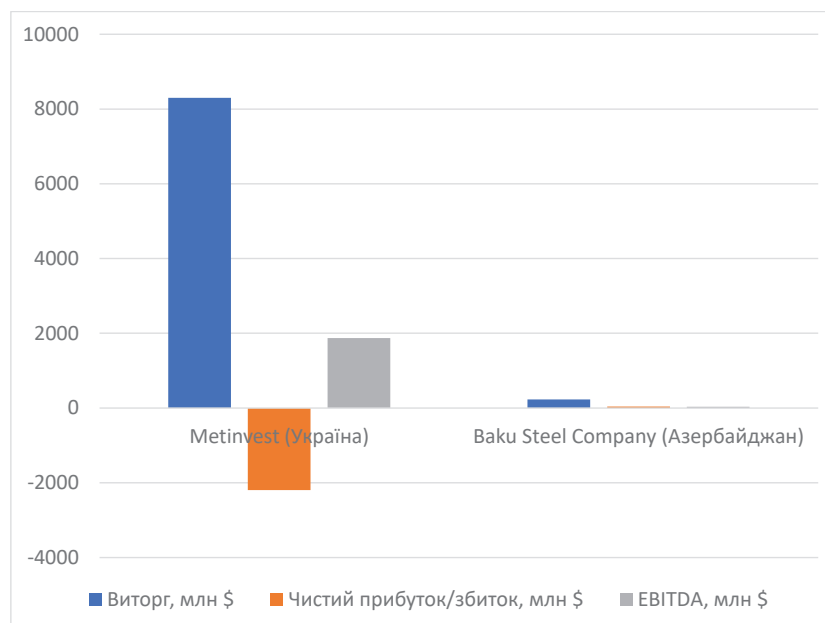


Рис. 1. Порівняння фінансових показників ТОВ «Метінвест» (Україна) та BAT “Baku Steel Company” (Азербайджан)

Джерело: розраховано авторами на основі [9; 10]

ТОВ «Метінвест» продемонструвало значно вищі фінансові обсяги виручки (\$8,3 млрд) та EBITDA (\$1,87 млрд) порівняно з BAT “Baku Steel Company”, де ці показники становили відповідно \$231 млн та \$34,65 млн. Утім, негативне значення чистого фінансового результату «Метінвесту» (–\$2,193 млрд) на тлі позитивного прибутку азербайджанського підприємства (\$42 млн) свідчить про істотні зовнішні дестабілізуючі чинники, зокрема вплив війни на території України [9; 10].

Таблиця 1

Рівень зрілості систем стратегічного контролінгу

Компонент контролінгу	ТОВ «Метінвест»	BAT “Baku Steel Company”
Впровадження ERP-систем	SAP	SAP
Використання KPI та BSC	Так	Обмежено
Сценарне планування	Так	Ні
Інтеграція з бюджетуванням	Так	Частково
Управління ризиками	Так	Обмежено
Автоматизація звітності	Висока	Середня
Прозорість та публічність звітності	Висока	Низька

Джерело: складено авторами на основі [9; 10]

В Україні спостерігається активне впровадження цифрових інструментів управління, зокрема ERP-систем з вбудованими контролінговими модулями. «Метінвест» застосовує BSC, що дозволяє інтегрувати фінансові, клієнтські, процесні та інноваційні показники у стратегічне управління. У структурі KPI

враховуються показники EBITDA, ROCE, NPV окремих інвестиційних проєктів, а також нефінансові індикатори (екологія, охорона праці).

Натомість в Азербайджані ще переважають традиційні підходи, з акцентом на бюджетування та фінансовий контроль. Проте “Baku Steel Company” поступово інтегрує елементи стратегічного планування, зокрема через розробку середньострокових фінансових моделей та впровадження моніторингу ризиків, пов’язаних із сировинною залежністю та енергетичними витратами [9,10].

Порівняння вказує на такі ключові відмінності:

- в Україні вищий рівень автоматизації контролінгових процесів;
- в Азербайджані вища гнучкість у прийнятті управлінських рішень, однак нижча прогнозна точність;
- обидві країни потребують посилення інтеграції нефінансових показників у систему контролінгу.

Розвиток ефективної системи стратегічного контролінгу на підприємствах металургійної галузі передбачає не лише вдосконалення інструментарію управлінського обліку, а й трансформацію організаційної структури управління фінансовими потоками та інформаційними процесами [6]. У цьому контексті першочерговим кроком має стати створення централізованих контролінгових підрозділів, які виконуватимуть функції стратегічного планування, моніторингу ключових фінансових індикаторів, аналізу відхилень та координації інформаційних потоків між структурними одиницями. Централізація контролінгових функцій дозволяє уніфікувати підходи до обліково-аналітичної діяльності, зменшити ризик дублювання функцій і забезпечити належний рівень управлінської прозорості.

Наступним критично важливим елементом є впровадження систематичних навчальних програм для управлінського персоналу з основ і практик контролінгу. Такий освітній компонент має охоплювати як загальні питання фінансової аналітики, так і специфіку застосування контролінгових інструментів у стратегічному управлінні. Освоєння принципів контролінгу сприятиме формуванню професійної компетентності керівників середньої і вищої ланки, підвищенню точності управлінських рішень та ефективності комунікації між підрозділами.

Особливу увагу слід приділити адаптації міжнародних стандартів управлінського обліку, зокрема концепції IFRS for Management, яка передбачає побудову облікової системи, орієнтованої на потреби внутрішніх користувачів інформації. Впровадження таких стандартів сприяє підвищенню релевантності, достовірності та своєчасності даних, що використовуються в системі контролінгу [7; 8]. У результаті створюється якісна база для стратегічного аналізу, фінансового планування та прогнозування.

Окремий вектор удосконалення стосується інтеграції контролінгу до процесу стратегічного ризик-менеджменту, що дозволяє забезпечити комплексну оцінку впливу ризиків на фінансову стійкість підприємства. Контролінг має стати не лише інструментом обліку, а й механізмом ідентифікації, кількісної оцінки та моніторингу стратегічних загроз. У межах інтеграційної моделі доцільним є створення єдиного інформаційного поля, де будуть консолідовані дані з контролінгу, ризик-менеджменту, стратегічного планування та внутрішнього аудиту.

Інституціоналізація запропонованих рекомендацій вимагає також розробки внутрішніх регламентів, методичних інструкцій і цифрових платформ, які забезпечать автоматизацію контролінгових функцій і уніфікацію управлінських звітів. Доцільно впроваджувати систему ключових показників ефективності (KPI), узгоджених із цілями фінансової стабільності, а також механізми балансування ризиків і доходності в стратегічному горизонті.

Реалізація вищенаведених заходів створює підґрунтя для формування зрілої системи стратегічного контролінгу, яка здатна забезпечити стійкість до зовнішніх шоків, адаптацію до кон’юктурних змін та підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі. Таким чином, перехід до інтегрованої моделі стратегічного контролінгу має стати пріоритетним напрямом у політиці управління фінансами та ризиками на сучасному етапі економічної трансформації.

Висновки. Стратегічний контролінг у металургійній галузі набуває особливої ваги в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища та загострення конкурентної боротьби на глобальних ринках. У роботі доведено, що стратегічний контролінг не лише виконує функцію моніторингу та оцінки досягнення цілей, а й виступає як інтеграційна управлінська технологія, здатна забезпечити узгодженість між стратегічним плануванням, фінансовим аналізом та управлінням ризиками. Важливою перевагою є застосування таких інструментів як Balanced Scorecard, KPI, CVP-аналіз, GAP-аналіз і сценарне моделювання, які в комплексі формують потужну інформаційно-аналітичну базу для прийняття обґрунтованих рішень.

Проведений порівняльний аналіз підприємств ТОВ «Метінвест» (Україна) та БАТ “Baku Steel Company” (Азербайджан) засвідчив наявність значних відмінностей у рівні впровадження стратегічного контролінгу. Українське підприємство демонструє більш високу автоматизацію, комплексність та інтеграцію управлінських процесів, натомість азербайджанське – більшу гнучкість, але нижчий рівень формалізації й цифрової зрілості. Такий контраст підкреслює доцільність трансферу кращих практик з метою гармонізації управлінських підходів у регіональному вимірі.

Інтеграція стратегічного контролінгу з системою стратегічного ризик-менеджменту створює умови для ранньої діагностики загроз та швидкого реагування на виклики. Запровадження цифрових платформ і уніфікованих регламентів дозволяє автоматизувати процеси контролінгу, знизити витрати часу та мінімізувати ймовірність помилок. Прозорість, адаптивність і аналітична точність – ключові переваги інтегрованого підходу, який може бути застосований і в інших галузях.

Таким чином, стратегічний контролінг виступає не лише як функціональний елемент фінансового управління, а як стратегічний ресурс, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Міщенко В. А., Другова О. С., Домніна І. І. Формування стратегії розвитку підприємства з використанням інструментарію стратегічного контролінгу в сучасних господарських умовах. *Економічні студії*. 2020. № 1 (27). С. 119–125.
3. Коваль Н. О., Буряченко О. В., Ткачук Л. М. Стратегічний фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9882> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Бужимська К. О. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7) (дата звернення: 20.05.2025).
5. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
6. Управлінський контролінг : кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенка. Київ : КНЕУ, 2015. 156 с. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/--controlling_monograph.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
7. Огородник В. О., Павленко І. А., Ситник Н. П. та ін. Стратегічний контролінг ефективності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Т. 52, № 2. С. 124–129.
8. Румик І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств . *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4 (60). С. 47–56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56> (дата звернення: 20.05.2025).
9. Metinvest. Annual Report 2022. URL: <https://metinvestholding.com/en/ar2022/> (дата звернення: 20.05.2025).
10. Baku Steel Company. Official website. URL: <https://bakusteel.com/en/> (дата звернення: 20.05.2025).

REFERENCES:

1. Kaplina A. I. (2021) Kontrolinh u systemi efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the system of effective enterprise management]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630> (accessed May 20, 2025).
2. Mishchenko V. A., Druhova O. S., Domnina I. I. (2020) Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva z vykorystanniam instrumentarii stratehichnoho kontrolinhu v suchasnykh hospodarskykh umovakh [Formation of enterprise development strategy using strategic controlling tools in modern economic conditions]. *Ekonomichni studii*, no. 1(27), pp. 119–125.
3. Koval N. O., Buriachenko O. V., Tkachuk L. M. (2022) Stratehichni finansovi kontrolinh yak instrument zapobihannia bankrutstva [Strategic financial controlling as a tool to prevent bankruptcy]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9882> (accessed May 20, 2025).
4. Buzhymyska K. O. (2021) Formuvannia ta rozvytok systemy kontrolinhu na promyslovykh pidpriemstvakh [Formation and development of the controlling system at industrial enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1, pp. 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7) (accessed May 20, 2025).
5. Davydovych I. Ye. (2008) Kontrolinh: navchalnyi posibnyk [Controlling: textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
6. Shvydanenko H. O. (ed.) (2015) Upravlinskyi kontrolinh: kolektyvna monohrafiia [Managerial controlling: collective monograph]. Kyiv: KNEU. 156 p. Available at: https://kneu.edu.ua/userfiles/--controlling_monograph.pdf (accessed May 20, 2025). (in Ukrainian)
7. Ohorodnyk V. O., Pavlenko I. A., Sytnyk N. P. et al. (2018) Stratehichni kontrolinh efektyvnosti [Strategic controlling of performance]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, vol. 52, no. 2, pp. 124–129.

8. Rumyk I. (2020) Kontrolinh u systemi upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv [Controlling in the system of enterprise financial security management]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 4 (60), pp. 47–56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56> (accessed May 20, 2025).

9. Metinvest. (2022) Annual Report 2022. Available at: <https://metinvestholding.com/en/ar2022/> (accessed May 20, 2025).

10. Baku Steel Company. (2025) Official website. Available at: <https://bakusteel.com/en/> (accessed May 20, 2025).

УДК 658.15:669.013.2

JEL G32, L61, M21, M41, O21, O33

Другова Олена Сергіївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. **Гусейнлі Шаміль Руфат огли**, аспірант, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. **Інструменти стратегічного контролінгу в системі управління фінансовою стійкістю підприємств металургійної галузі.**

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти використання стратегічного контролінгу в системі управління фінансовою стійкістю підприємств металургійної галузі. Обґрунтовано необхідність адаптації контролінгових інструментів до специфіки високоризикового та капіталомісткого виробництва в умовах глобальної нестабільності. Проведено порівняльний аналіз елементів контролінгової системи на прикладі ТОВ «Метінвест» (Україна) та БАТ «Baku Steel Company» (Азербайджан), що дозволило ідентифікувати відмінності у рівні зрілості управлінських підходів. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження централізованих контролінгових підрозділів, інтеграції контролінгу в процес стратегічного ризик-менеджменту, адаптації міжнародних стандартів управлінського обліку та посилення освітньої складової для управлінців. Результати дослідження становлять теоретичне та прикладне підґрунтя для модернізації системи стратегічного контролінгу на промислових підприємствах.

Ключові слова: стратегічний контролінг, фінансова стійкість, металургійна галузь, управлінський облік, ризик-менеджмент, бюджетування, ERP-система, аналіз відхилень, управління ефективністю.

UDC 658.15:669.013.2

JEL G32, L61, M21, M41, O21, O33

Olena Druhova, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Business and Administration, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. **Huseynli Shamil Rufat ogli**, Postgraduate Student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. **Strategic controlling tools in the financial stability management system of metallurgical enterprises.**

This article examines the theoretical foundations and practical applications of strategic controlling in the system of financial stability management of enterprises in the metallurgical industry. In modern conditions of economic uncertainty, increasing global risks, and energy market volatility, the issue of maintaining long-term financial resilience becomes critically important, especially for capital-intensive and export-oriented sectors such as metallurgy. The study highlights the need to adapt controlling tools to the specific characteristics of the industry and substantiates the role of strategic controlling as a key element in enhancing managerial decision-making and risk anticipation capabilities. The authors conduct a comparative analysis of the maturity of controlling systems at two representative metallurgical enterprises – Metinvest (Ukraine) and Baku Steel Company (Azerbaijan). The analysis focuses on the implementation of ERP systems, the use of KPI and BSC, the level of integration with budgeting and risk management, as well as the degree of reporting automation and transparency. The results reveal substantial differences in the development and institutionalization of strategic controlling processes, which directly affect the ability of enterprises to ensure financial sustainability in the face of external shocks. The paper also provides a set of practical recommendations for strengthening strategic controlling at the sectoral level. Among these are the establishment of centralized controlling departments, the integration of controlling into strategic risk management frameworks, the alignment of internal reporting with international management accounting standards (such as IFRS for Management), and the development of continuous professional education programs for enterprise managers. These measures are aimed at building an integrated management system capable of ensuring both operational efficiency and strategic adaptability. The conclusions of the study serve as a basis for further scientific research in the field of industrial finance and controlling and may be used by practitioners in developing regulatory and organizational instruments for enhancing financial sustainability and strategic planning at metallurgical enterprises.

Key words: strategic controlling, financial sustainability, metallurgical industry, management accounting, risk management, budgeting, ERP system, deviation analysis, performance management.