

Віталій Володимирович Понюк,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0008-0399-0755

e-mail: poniuk@suem.edu.ua

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Пауфа Аблязова», м. Черкаси

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ

Вступ. Сучасні інтеграційні структури, зокрема корпоративні групи, холдинги та інші об'єднання підприємств, функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання невизначеності стратегічного розвитку. Інтеграційні процеси ускладнюють систему управління, посилюють взаємозалежність учасників об'єднання та актуалізують проблему координації стратегічних цілей, ресурсів і результатів діяльності на різних рівнях управління. У таких умовах традиційні підходи до контролю та управлінського обліку виявляються недостатніми для забезпечення ефективної реалізації стратегій розвитку.

Особливого значення набуває стратегічний контролінг як інструмент інтеграції стратегічного планування, контролю та інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Його застосування в інтеграційних структурах дає змогу своєчасно виявляти стратегічні відхилення, оцінювати рівень досягнення довгострокових цілей та забезпечувати зворотний зв'язок між корпоративним центром і учасниками об'єднання. Водночас практика функціонування інтеграційних структур свідчить про фрагментарність підходів до формування системи стратегічного контролінгу, недостатню узгодженість показників ефективності та обмеженість методичного інструментарію.

Незважаючи на значний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління та контролінгу, питання розроблення цілісної концептуальної моделі розвитку системи стратегічного контролінгу в інтеграційних структурах залишаються дискусійними та потребують подальшого наукового опрацювання. Це зумовлює необхідність формування комплексного підходу до побудови та розвитку стратегічного контролінгу, орієнтованого на специфіку інтеграційних об'єднань та сучасні виклики корпоративного розвитку.

Постановка проблеми. Формування та розвиток інтеграційних структур у сучасній економіці супроводжується ускладненням корпоративних взаємозв'язків, зростанням масштабів діяльності та підвищенням рівня стратегічних ризиків. Об'єднання підприємств у корпоративні групи, холдинги та інші інтеграційні утворення потребує нових підходів до управління, здатних забезпечити узгодженість стратегічних цілей учасників, ефективний розподіл ресурсів і контроль за досягненням довгострокових результатів. У таких умовах традиційні інструменти контролю, орієнтовані переважно на оперативні та фінансові показники, не відповідають вимогам стратегічного розвитку інтеграційних структур.

Проблема полягає в тому, що в більшості інтеграційних утворень система стратегічного контролінгу

або відсутня, або функціонує фрагментарно, без належної інтеграції зі стратегічним плануванням, управлінням ефективністю та ризиками. Це призводить до неузгодженості стратегічних рішень, запізненого виявлення стратегічних відхилень, зниження адаптивності інтеграційних структур до змін зовнішнього середовища та, як наслідок, втрати конкурентних переваг. Недостатня методична розробленість питань формування єдиного простору стратегічних показників і механізмів зворотного зв'язку між рівнями управління додатково ускладнює процес стратегічного контролю в корпоративних об'єднаннях.

Актуальність дослідження зумовлена об'єктивною потребою у науковому обґрунтуванні та розробленні концептуальної моделі розвитку системи стратегічного контролінгу, адаптованої до специфіки інтеграційних структур. Запровадження такої моделі створює передумови для підвищення якості стратегічних управлінських рішень, забезпечення прозорості інформаційно-аналітичних потоків, узгодження інтересів учасників інтеграційних об'єднань та зміцнення їх стратегічної стійкості в умовах цифровізації та посилення глобальної конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного контролінгу сформувалася на перетині концепцій стратегічного менеджменту, управлінського обліку та системи контролю результативності. У науковій літературі стратегічний контролінг розглядається як інструмент інформаційно-аналітичної підтримки стратегічних рішень, координації стратегічного планування та контролю, а також забезпечення зворотного зв'язку щодо досягнення довгострокових цілей. Значний внесок у розвиток теорії та методології контролінгу зробили зарубіжні дослідники, які сформували підґрунтя для розуміння контролінгу як інтегрованої системи управління, орієнтованої на майбутнє та створення вартості. У межах цих підходів обґрунтовано роль стратегічного контролінгу в узгодженні корпоративної стратегії з ключовими показниками ефективності, системами бюджетування, управління ризиками та корпоративним контролем.

Окремий напрям досліджень присвячено інструментарію стратегічного контролінгу та його взаємозв'язку з системами управління ефективністю. У працях, присвячених Balanced Scorecard, управлінню за цілями, Value-Based Management, KPI та стратегічному бюджетуванню, доведено, що ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від побудови системи показників, їх каскадування та організації процедур моніторингу стратегічних відхилень. У цьому контексті стратегічний контролінг виступає методичним і організаційним механізмом, який забезпечує інтеграцію показників, планів і управлін-



ських дій у єдиний контур стратегічного управління.

Поряд із цим у сучасних дослідженнях значна увага приділяється специфіці стратегічного контролінгу в корпоративних інтеграційних об'єднаннях. Науковці аналізують особливості координації стратегічних цілей у холдингах, концернах, фінансово-промислових групах, кластерних і мережевих структурах, а також вплив корпоративного центру на контроль результативності дочірніх компаній. Розглядаються питання узгодження інтересів учасників інтеграції, формування єдиного інформаційного простору, стандартизації управлінської звітності, організації стратегічного моніторингу та управління синергією. Водночас частина робіт акцентує увагу на ризиках інтеграційних процесів, проблемах асиметрії інформації та необхідності поєднання стратегічного контролінгу з комплексом і внутрішнім аудитом.

Разом із тим, попри наявність значного масиву публікацій, низка питань залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують поглиблення методичні підходи до побудови цілісної концептуальної моделі розвитку стратегічного контролінгу саме для інтеграційних структур з урахуванням багаторівневості управління, різномірності бізнес-одиниць, потреб у каскадуванні KPI, організації зворотного зв'язку та інтеграції з цифровими інформаційно-аналітичними платформами. Недостатньо систематизованими залишаються й підходи до оцінювання ефективності стратегічного контролінгу в частині вимірювання синергії, стратегічної стійкості та адаптивності інтеграційних утворень. Зазначене обумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування концептуальної моделі розвитку системи стратегічного контролінгу в інтеграційних структурах та визначення механізмів її практичної реалізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування та розроблення концептуальної моделі розвитку системи стратегічного контролінгу в інтеграційних структурах, спрямованої на підвищення ефективності стратегічного управління, узгодження стратегічних цілей учасників інтеграційних об'єднань та забезпечення своєчасного інформаційно-аналітичного супроводу управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачено розв'язання таких основних завдань: уточнити економічну сутність та функціональне призначення стратегічного контролінгу з урахуванням специфіки інтеграційних структур; систематизувати наукові підходи до побудови системи стратегічного контролінгу в корпоративних інтеграційних об'єднаннях; визначити ключові структурні елементи системи стратегічного контролінгу та обґрунтувати взаємозв'язки між ними; розробити концептуальну модель розвитку системи стратегічного контролінгу, що інтегрує стратегічне планування, управління ефективністю та ризиками; обґрунтувати напрями практичного використання запропонованої моделі в діяльності інтеграційних структур в умовах цифровізації та динамічних змін зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Економічна сутність стратегічного контролінгу в інтеграційних структурах полягає в його ролі як інтегрованої системи інформаційно-аналітичної та координаційної підтримки стратегічного управління, спрямованої на забезпечення досягнення довгостро-

кових цілей корпоративного об'єднання шляхом узгодження стратегічних рішень, ресурсів і результатів діяльності всіх учасників інтеграції. На відміну від традиційного контролю, стратегічний контролінг орієнтований не лише на фіксацію відхилень фактичних показників від планових, а передусім на проактивне виявлення стратегічних ризиків, оцінювання майбутніх можливостей і загроз та формування умов для стійкого розвитку інтеграційної структури.

З урахуванням специфіки інтеграційних структур стратегічний контролінг набуває системоутворюючого характеру, оскільки він функціонує в умовах багаторівневого управління, організаційної та бізнес-структурної різномірності учасників, а також поєднання централізованих і децентралізованих управлінських рішень. У цьому контексті стратегічний контролінг слід розглядати як механізм координації стратегічних інтересів корпоративного центру та бізнес-одиниць, який забезпечує єдність стратегічного простору, стандартизацію підходів до оцінювання результативності та прозорість інформаційних потоків.

Функціональне призначення стратегічного контролінгу в інтеграційних структурах реалізується через сукупність взаємопов'язаних функцій:

По-перше, цільова функція полягає в узгодженні стратегічних цілей і пріоритетів розвитку на рівні корпоративного об'єднання та його структурних підрозділів.

По-друге, інформаційно-аналітична функція забезпечує формування єдиного інформаційного простору стратегічних показників, аналітичну обробку даних та підтримку процесу прийняття стратегічних рішень.

По-третє, координаційна функція спрямована на інтеграцію стратегічного планування, бюджетування, управління ефективністю та ризиками в межах єдиного управлінського контуру.

По-четверте, контрольна та регулююча функції полягають у моніторингу реалізації стратегій, своєчасному виявленні стратегічних відхилень і ініціюванні коригувальних управлінських впливів.

Таким чином, стратегічний контролінг в інтеграційних структурах доцільно визначати як комплексну систему, що поєднує методи, інструменти та організаційні механізми стратегічного управління і спрямована на забезпечення стратегічної узгодженості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності корпоративних інтеграційних об'єднань.

У науковій літературі підходи до побудови системи стратегічного контролінгу в корпоративних інтеграційних об'єднаннях характеризуються різноманітністю концептуальних засад і акцентів, що зумовлено складністю інтеграційних процесів, багаторівневістю управління та різномірністю бізнес-одиниць. Їх узагальнення дає змогу виділити кілька ключових наукових підходів, кожен з яких відображає окремі аспекти функціонування стратегічного контролінгу.

Системний підхід розглядає стратегічний контролінг як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів – цілей, функцій, інструментів, інформаційних потоків і організаційних структур. У межах цього підходу стратегічний контролінг виконує системоутворюючу роль у корпоративному управлінні, забезпечуючи інтеграцію стратегічного планування, контролю та аналізу. Для інтеграційних об'єднань системний підхід є особливо важливим, оскільки дозволяє враховувати взаємозалежність рішень

корпоративного центру та структурних одиниць, а також ефект синергії від інтеграції.

Процесний підхід акцентує увагу на стратегічному контролінгу як безперервному процесі, що охоплює формування стратегічних цілей, планування, моніторинг, аналіз відхилень і коригування стратегій. У межах інтеграційних структур цей підхід сприяє формалізації процедур стратегічного контролю, чіткому розмежуванню відповідальності між рівнями управління та забезпеченню зворотного зв'язку між учасниками об'єднання.

Функціональний підхід зосереджується на визначенні функцій стратегічного контролінгу та їх реалізації в системі корпоративного управління. До ключових функцій зазвичай відносять інформаційно-аналітичну, координаційну, контрольну, регулюючу та консультативну. Для корпоративних інтеграційних об'єднань функціональний підхід дозволяє чітко окреслити роль стратегічного контролінгу в узгодженні стратегічних інтересів та забезпеченні єдності управлінських рішень.

Цільовий підхід ґрунтується на орієнтації стратегічного контролінгу на досягнення довгострокових цілей розвитку та створення вартості. У цьому контексті особлива увага приділяється формуванню системи стратегічних показників, каскадуванню цілей і KPI, а також узгодженню стратегій бізнес-одиниць зі стратегією корпоративного центру. Для інтеграційних структур цільовий підхід є основою забезпечення стратегічної узгодженості та контролю синергійних ефектів.

Інструментальний підхід зосереджується на використанні конкретних методів та інструментів стратегічного контролінгу, таких як Balanced Scorecard, стратегічні карти, управління за ключовими показниками ефективності, стратегічне бюджетування, аналіз відхилень і сценарне моделювання. У корпоративних інтеграційних об'єднаннях цей підхід дозволяє адаптувати інструментарій до різних рівнів управління та специфіки окремих бізнес-одиниць.

Інтеграційний підхід розглядає стратегічний контролінг як механізм узгодження та координації різних підсистем управління – стратегічного планування, управління ефективністю, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю та аудиту. Для інтеграційних об'єднань цей підхід є ключовим, оскільки забезпечує цілісність управлінського контуру та зменшує ризики фрагментарності стратегічного управління.

Узагальнення наведених підходів свідчить, що побудова ефективної системи стратегічного контролінгу в корпоративних інтеграційних об'єднаннях потребує їх поєднання на основі комплексного підходу, який враховує організаційну складність інтеграційних структур, багаторівневість управління та сучасні виклики стратегічного розвитку.

Система стратегічного контролінгу в інтеграційних структурах формується як багаторівнева та багатоконпонентна управлінська система, ефективність якої визначається узгодженістю її структурних елементів і логікою їх взаємодії. З урахуванням специфіки корпоративних інтеграційних об'єднань доцільно виокремити такі ключові структурні елементи системи стратегічного контролінгу.

Першим елементом є цільовий блок, який охоплює систему стратегічних цілей, пріоритетів і очікуваних результатів розвитку інтеграційної структури. Він формується на рівні корпоративного центру з урахуванням інтересів учасників об'єднання та визна-

чає стратегічні орієнтири для бізнес-одиниць. Цільовий блок виконує визначальну роль, оскільки задає напрям функціонування всієї системи стратегічного контролінгу.

Другим елементом є функціональний блок, що включає сукупність функцій стратегічного контролінгу: інформаційно-аналітичну, координаційну, контрольну, регулюючу та консультативну. Саме через реалізацію цих функцій забезпечується практична взаємодія стратегічного контролінгу з іншими підсистемами корпоративного управління та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Третім елементом виступає інструментальний блок, який охоплює методи та інструменти стратегічного контролінгу, зокрема систему ключових показників ефективності (KPI), збалансовану систему показників, стратегічні карти, стратегічне бюджетування, аналіз стратегічних відхилень і сценарне моделювання. Інструментальний блок забезпечує трансформацію стратегічних цілей у вимірювані показники та створює основу для моніторингу реалізації стратегій.

Четвертим елементом є інформаційно-аналітичний блок, який відповідає за формування єдиного інформаційного простору, збір, обробку та аналіз стратегічної інформації. У межах інтеграційних структур цей блок відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості інформаційних потоків, узгодженості управлінської звітності та підтримці прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління.

П'ятим елементом виступає організаційний блок, що визначає місце стратегічного контролінгу в системі корпоративного управління, розподіл повноважень і відповідальності між корпоративним центром і бізнес-одиницями, а також механізми взаємодії та зворотного зв'язку. Організаційний блок забезпечує інституційну спроможність системи стратегічного контролінгу та її інтеграцію в управлінську структуру об'єднання.

Взаємозв'язки між зазначеними елементами мають ієрархічний і функціональний характер. Цільовий блок формує стратегічні орієнтири, які через функціональний блок транслюються в управлінські процеси та реалізуються за допомогою інструментального блоку. Інформаційно-аналітичний блок забезпечує всі інші елементи необхідною інформацією та зворотним зв'язком, тоді як організаційний блок створює умови для узгодженої взаємодії та відповідальності. Узгоджене функціонування цих елементів формує цілісний контур стратегічного контролінгу, здатний забезпечити стратегічну узгодженість, адаптивність і довгострокову ефективність інтеграційних структур.

Подана матриця відображає взаємозалежний і комплексний характер системи стратегічного контролінгу в інтеграційних структурах. Цільовий блок виконує визначальну роль, задаючи стратегічні орієнтири для інших елементів системи. Функціональний блок трансформує стратегічні цілі в управлінські процеси, які реалізуються за допомогою інструментального блоку. Інформаційно-аналітичний блок забезпечує всі елементи системи релевантною інформацією та зворотним зв'язком, тоді як організаційний блок створює інституційні умови для їх узгодженої взаємодії.

Така матрична побудова дозволяє забезпечити стратегічну узгодженість, прозорість управлінських рішень та адаптивність інтеграційних структур до змін зовнішнього середовища.

Таблиця. Матриця структурних елементів системи стратегічного контролінгу та їх взаємозв'язків

Структурний елемент	Цільовий блок	Функціональний блок	Інструментальний блок	Інформаційно-аналітичний блок	Організаційний блок
Цільовий блок	—	Формує напрями реалізації стратегічних цілей	Визначає вимоги до показників і інструментів	Задає інформаційні потреби	Визначає ієрархію цілей і відповідальність
Функціональний блок	Реалізує стратегічні цілі через управлінські функції	—	Використовує інструменти для виконання функцій	Формує запити до аналітичної інформації	Узгоджує функції між рівнями управління
Інструментальний блок	Забезпечує вимірювання досягнення цілей	Підтримує реалізацію функцій	—	Генерує дані для аналізу та моніторингу	Адаптується до організаційної структури
Інформаційно-аналітичний блок	Забезпечує оцінювання досягнення цілей	Підтримує функції контролю та аналізу	Обробляє результати застосування інструментів	—	Забезпечує інформаційні потоки між рівнями
Організаційний блок	Забезпечує узгодження стратегічних цілей	Регламентує виконання функцій	Визначає відповідальних за інструменти	Організовує доступ і відповідальність за дані	—

Джерело: авторська розробка.

Концептуальна модель розвитку системи стратегічного контролінгу, орієнтована на корпоративні інтеграційні об'єднання та інтеграцію стратегічного планування, управління ефективністю і ризиками складається з таких елементів:

1. Методологічна основа моделі.

Концептуальна модель ґрунтується на поєднанні системного, процесного, цільового та інтеграційного підходів і розглядає стратегічний контролінг як ключовий елемент корпоративного управління, що забезпечує координацію стратегічних рішень у багаторівневих інтеграційних структурах.

2. Структурні блоки концептуальної моделі.

2.1. Блок стратегічного планування.

Формує стратегічні орієнтири розвитку інтеграційної структури та включає:

- місію, бачення і стратегічні цілі;
- корпоративну та бізнес-стратегії;
- стратегічні програми і портфель ініціатив;
- сценарії розвитку зовнішнього середовища.

Цей блок визначає цільову основу для функціонування системи стратегічного контролінгу.

2.2. Блок стратегічного контролінгу (інтегруючий).

Виконує роль координаційного ядра моделі та забезпечує:

- трансформацію стратегічних цілей у вимірювані стратегічні показники;
- каскадування цілей і КРІ між корпоративним центром і бізнес-одинацями;
- моніторинг реалізації стратегій і аналіз стратегічних відхилень;
- інформаційно-аналітичну підтримку стратегічних рішень.

Стратегічний контролінг інтегрує планування, контроль і аналіз у єдиний управлінський контур.

2.3. Блок управління ефективністю.

Спрямований на оцінювання результативності реалізації стратегій і включає:

- систему стратегічних КРІ та цільових значень;
- збалансовану систему показників;
- оцінювання досягнення стратегічних цілей;
- аналіз синергійних ефектів інтеграції.

Цей блок забезпечує зв'язок стратегії з результатами діяльності інтеграційної структури.

2.4. Блок управління ризиками.

Орієнтований на проактивне виявлення та мінімізацію стратегічних ризиків і включає:

- ідентифікацію стратегічних ризиків інтеграції;
- оцінювання ризиків і їх впливу на стратегічні цілі;
- формування ризик-індикаторів та порогових значень;

розроблення заходів реагування на ризики.

Інтеграція цього блоку забезпечує стратегічну стійкість та адаптивність інтеграційних структур.

2.5. Інформаційно-аналітичний блок.

Забезпечує єдиний інформаційний простір та включає:

- стратегічну управлінську звітність;
- аналітичні панелі (dashboards);
- цифрові платформи контролінгу;
- механізми зворотного зв'язку між рівнями управління.

Цей блок є інфраструктурною основою функціонування всієї моделі.

3. Логіка взаємодії блоків моделі.

3.1. Стратегічне планування формує цілі та сценарії розвитку.

3.2. Стратегічний контролінг транслює цілі у показники, координує їх реалізацію та забезпечує моніторинг.

3.3. Управління ефективністю оцінює досягнення стратегічних цілей і синергійні ефекти.

3.4. Управління ризиками забезпечує контроль стратегічних загроз і коригування стратегій.

3.5. Інформаційно-аналітичний блок забезпечує зворотний зв'язок і підтримує ухвалення рішень.

4. Результати реалізації концептуальної моделі. Реалізація запропонованої концептуальної моделі забезпечує:

- стратегічну узгодженість учасників інтеграційної структури;
- підвищення якості стратегічних управлінських рішень;
- своєчасне виявлення стратегічних відхилень і ризиків;
- підвищення ефективності використання ресурсів і синергії інтеграції;
- зміцнення довгострокової конкурентоспроможності інтеграційних об'єднань.

Запропонована схема відображає концептуальну модель розвитку системи стратегічного контролінгу

як інтегруючого ядра корпоративного управління, що забезпечує взаємозв'язок стратегічного планування, управління ефективністю та управління ризиками в інтеграційних структурах. Модель функціонує як безперервний цикл стратегічного управління з постійним зворотним зв'язком і коригуванням стратегій на основі аналітичної інформації.

Концептуальна модель розвитку системи стратегічного контролінгу має прикладний характер і може бути використана в діяльності інтеграційних структур як інструмент підвищення якості стратегічного управління в умовах цифровізації, турбулентності ринків та зростання стратегічної невизначеності. Практичне застосування моделі доцільно розглядати за кількома ключовими напрямками.

Першим напрямком є удосконалення системи стратегічного планування та координації розвитку інтеграційних структур. Використання моделі дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей корпоративного центру та бізнес-одиниць, формування єдиного стратегічного простору і синхронізацію стратегічних програм у межах об'єднання. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища це сприяє підвищенню гнучкості стратегічного планування, оперативному перегляду стратегічних пріоритетів і сценаріїв розвитку.

Другим напрямком є підвищення ефективності управління результативністю та синергією інтеграції. Запровадження моделі забезпечує формування системи стратегічних КРІ, адаптованих до багаторівневої структури управління, а також можливість оцінювання внеску окремих бізнес-одиниць у досягнення загально корпоративних цілей. Це створює передумови для більш обґрунтованого розподілу ресурсів, підвищення прозорості оцінювання результатів діяльності та управління синергійними ефектами інтеграції.

Третім напрямком є інтеграція управління стратегічними ризиками в корпоративний контур управління. Запропонована модель дозволяє поєднати стратегічний контролінг із системою управління ризиками, що є особливо актуальним в умовах цифрової трансформації, технологічних зрушень і нестабільності зовнішнього середовища. Це забезпечує своєчасне виявлення стратегічних загроз, оцінювання їх впливу на досягнення стратегічних цілей та розроблення превентивних і коригувальних управлінських рішень.

Четвертим напрямком є цифровізація інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління. Реалізація моделі передбачає використання цифрових платформ стратегічного контролінгу, інтегрованих інформаційних систем, аналітичних панелей і бізнес-аналітики (BI). Це підвищує оперативність і достовірність управлінської інформації, скорочує часові лаги між виникненням стратегічних відхилень і прийняттям рішень, а також посилює аналітичні можливості корпоративного центру.

П'ятим напрямком є підвищення адаптивності та стратегічної стійкості інтеграційних структур. Завдяки безперервному зворотному зв'язку, передбаченому моделлю, інтеграційні структури отримують можливість своєчасно коригувати стратегії, бізнес-модель та управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища. Це сприяє зниженню стратегічних втрат, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Таким чином, практичне використання запропонованої концептуальної моделі дозволяє інтеграційним структурам сформувати цілісний, гнучкий і

цифрово орієнтований механізм стратегічного контролінгу, здатний ефективно реагувати на виклики динамічного зовнішнього середовища та підтримувати реалізацію стратегій розвитку.

Висновки. У роботі обґрунтовано доцільність розвитку системи стратегічного контролінгу як ключового інструменту підвищення ефективності стратегічного управління в інтеграційних структурах в умовах цифровізації та динамічних змін зовнішнього середовища. Доведено, що ускладнення корпоративних взаємозв'язків, багаторівневість управління та зростання стратегічної невизначеності потребують переходу від фрагментарних форм контролю до цілісної, інтегрованої системи стратегічного контролінгу.

Уточнено економічну сутність та функціональне призначення стратегічного контролінгу з урахуванням специфіки інтеграційних структур, що дало змогу розглядати його як системоутворюючий елемент корпоративного управління, орієнтований на узгодження стратегічних цілей, ресурсів і результатів діяльності учасників інтеграційного об'єднання. Систематизація наукових підходів до побудови системи стратегічного контролінгу дозволила обґрунтувати доцільність комплексного поєднання системного, процесного, цільового та інтеграційного підходів.

Визначено ключові структурні елементи системи стратегічного контролінгу та розкрито взаємозв'язки між ними, що створило методичну основу для формування цілісного управлінського контуру. На цій основі розроблено концептуальну модель розвитку системи стратегічного контролінгу, яка інтегрує стратегічне планування, управління ефективністю та управління ризиками й забезпечує безперервний зворотний зв'язок і коригування стратегічних рішень.

Обґрунтовано напрями практичного використання запропонованої моделі в діяльності інтеграційних структур, що підтверджує її прикладну спрямованість та можливість застосування для підвищення стратегічної узгодженості, адаптивності та конкурентоспроможності корпоративних об'єднань. Реалізація отриманих результатів створює передумови для формування ефективної, цифрово орієнтованої системи стратегічного контролінгу, здатної забезпечити стійкий довгостроковий розвиток інтеграційних структур у мінливому зовнішньому середовищі.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові дослідження у сфері розвитку системи стратегічного контролінгу в інтеграційних структурах доцільно спрямувати на поглиблення методичного та прикладного забезпечення її функціонування з урахуванням сучасних викликів корпоративного розвитку. Зокрема, перспективним є розроблення методик кількісного оцінювання ефективності стратегічного контролінгу, у тому числі з позицій вимірювання синергійних ефектів інтеграції, стратегічної стійкості та адаптивності інтеграційних об'єднань.

Окремого наукового опрацювання потребують питання цифрової трансформації стратегічного контролінгу, зокрема використання інструментів бізнес-аналітики, великих даних, штучного інтелекту та прогностичної аналітики для підтримки стратегічних управлінських рішень. Перспективним напрямком є також дослідження можливостей інтеграції стратегічного контролінгу з системами корпоративного комплаєнсу, внутрішнього аудиту та управління нефінансовими показниками сталого розвитку.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на адаптацію запропонованої концептуальної моделі до специфіки окремих видів інтеграційних структур і галузей економіки, а також на емпіричну перевірку її

результативності на основі практики функціонування корпоративних груп, холдингів і мережевих об'єднань. Це сприятиме поглибленню теоретичних поло-

жень стратегічного контролінгу та розширенню можливостей його практичного застосування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гуцалюк О. М. Забезпечення захисту акціонерного товариства від спроб недружнього злиття-поглинання. *Збірник наукових праць ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Серія: Економіка*. 2015. № 15. С. 149-158.
2. Гуцалюк О. М. Концептуальні засади управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 1. С. 69-84.
3. Гуцалюк О. М., Небаба Н. О. Соціокультурні аспекти розподілу та реалізації корпоративного контролю в інтегрованому корпоративному об'єднанні. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7207>
4. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А. Методичні основи формування єдиного наскрізного тарифу мультимодальних перевезень. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (37). С. 169-176. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).169-176](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).169-176)
5. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179-199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199)
6. Серeda О. О. Фінансовий контролінг у забезпеченні фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 4 (56). С. 73-81. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.09>
7. Гедз М. Й., Гуцалюк О. М., Остапенко О. В., Малишко С. О. Фінансовий облік криптоактивів в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (81). С. 45-53. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-45-53](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-45-53)
8. Bolilyi V. O., Hutsaliuk O. M., Sukhovirsk L. P., Lunhol O. M. Development and implementation of a software product «automated accounting system «AXIM» for small businesses in the system of formation of analytical support. *Economic Innovations*. Vol. 23, Iss. 3 (80). P. 33-40. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).33-40](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40)
9. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Levchenko O., Butkevych O., Kholodenko A., Melnykov S., Ismailov T. Projection ESG Strategies and Economic Security of an Enterprise Based on Business Intelligence and Tax Compliance. *Reshaping Socially Responsible Business Practices in Small and Medium Enterprises*. IGI Global Scientific Publishing: USA, 2026. P. 467-508. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3805-7.ch015>
10. Бондар Ю. А., Продкун В. М. Фінансове забезпечення інвестиційною діяльністю підприємств. Теоретичні та емпіричні наукові дослідження: поняття і тенденції: тези допов. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Оксфорд, 24 лип. 2020.). Оксфорд, 2020. С. 97-98. <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.35>
11. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Інвестиційні ресурси як економічна категорія та об'єкт підприємств. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2020. Вип. 2. С. 22-29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2020-2-22-28>
12. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77-88 <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>
13. Бондар Ю. А., Пісарєва О. В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8 С. 22-29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28>

Надійшла до редакції 13.01.2026 р.

Прийнята до друку 03.03.2026 р.

Опублікована 29.05.2026 р.

REFERENCES

1. Hutsaliuk, O. M. (2015). Ensuring the protection of the joint-stock company against unfriendly merger-acquisition attempts. *Collection of scientific works of KhNPU named after H.S. Skovorody. Series: Economy, 15*, 149-158 [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O. M. (2017). Conceptual principles of management of corporate integration development of associations of joint-stock companies. *Collection of scientific works of the State Fiscal Service University of Ukraine, 1*, 69-84 [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., & Nebaba, N. O. (2017). Sociocultural aspects of the distribution and implementation of corporate control in an integrated corporate association. *Efektivna ekonomika, 10*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7207> [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M., & Remzina, N. A. (2020). Methodological foundations of the formation of a single through tariff for multimodal transportation. *Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences, 4(37)*, 169-176. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).169-176](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).169-176) [in Ukrainian].
5. Kolodynskiy, S. B., & Hutsaliuk, O. M. (2022). Technological parks as centers of economic growth of Ukrainian enterprises. *Bulletin of postgraduate education. Ser.: Social and behavioral sciences, 22(51)*, 179-199. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199) [in Ukrainian].
6. Sereda, O. O. (2024). Financial controlling in ensuring the financial security of economic entities. *Journal of economic reforms, 4(56)*, 73-81. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.4.09>
7. Gedz, M. Y., Hutsaliuk, O. M., Ostapenko, O. V., & Malysko, S. O. (2025). Financial accounting of crypto assets in Ukraine: current state, trends and prospects. *Economic Bulletin of Donbas, 3(81)*, 45-53. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-45-53](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-45-53) [in Ukrainian].



8. Bolilyi, V. O., Hutsaliuk, O. M., Sukhovirska, L. P., & Lunhol, O. M. (2021). Development and implementation of a software product «automated accounting system «AXIM» for small businesses in the system of formation of analytical support. *Economic Innovations*, 23, 3 (80), 33-40. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).33-40](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40)

9. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Levchenko, O., Butkevych, O., Kholodenko, A., Melnykov, S., & Ismailov, T. (2026). Projection ESG Strategies and Economic Security of an Enterprise Based on Business Intelligence and Tax Compliance. In *Reshaping Socially Responsible Business Practices in Small and Medium Enterprises* (pp. 467-508). IGI Global Scientific Publishing: USA. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3805-7.ch015>

10. Bondar, Iu. A., & Prodkun V. M. (2020, July 24). Financial support of investment activities of enterprises. Theoretical and empirical scientific research: concepts and trends: theses of the report of the international scientific-practical conference (pp. 97–98). Oxford. <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.35> [in Ukrainian].

11. Bondar, Iu. A., & Leginkova, N. I. (2020). Investment resources as an economic category and an object of enterprises. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law*, 2, 22-29 [in Ukrainian].

12. Bondar, Iu. A., & Deineka, V. S. (2023). Enterprise development strategies: meaning, types, features. *Development of management methods and management in transport*, 84, 77-88. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88> [in Ukrainian].

13. Bondar, Iu. A., & Pisareva, O. V. (2023). Mechanism of introducing modern technologies into enterprise management. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law*, 8, 22-29. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-22-28> [in Ukrainian].

Received: 13.01.2026

Accepted: 03.03.2026

Published: 29.05.2026

Понюк В. В. Концептуальна модель розвитку системи стратегічного контролінгу в інтеграційних структурах

У статті обґрунтовано концептуальну модель розвитку системи стратегічного контролінгу в інтеграційних структурах, що функціонують в умовах зростаючої складності корпоративних взаємозв'язків, динамічності зовнішнього середовища та підвищених вимог до якості стратегічних управлінських рішень. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю узгодження стратегічних цілей учасників інтеграційних об'єднань, забезпечення прозорості інформаційних потоків та підвищення ефективності стратегічного управління на корпоративному рівні.

У роботі уточнено сутність стратегічного контролінгу з позицій системного та процесного підходів, визначено його місце і роль у системі корпоративного управління інтеграційних структур. Запропонована концептуальна модель ґрунтується на поєднанні цільового, функціонального, інструментального та інформаційно-аналітичного блоків і передбачає інтеграцію стратегічного контролінгу зі стратегічним плануванням, управлінням ефективністю та ризиками. Особливу увагу приділено формуванню єдиного простору стратегічних показників, узгоджених КРІ та механізмів зворотного зв'язку між рівнями управління.

Доведено, що впровадження запропонованої моделі сприяє підвищенню адаптивності інтеграційних структур, своєчасному виявленню стратегічних відхилень та обґрунтуванню коригувальних управлінських рішень. Практичне значення результатів полягає в можливості використання концептуальної моделі в діяльності корпоративних груп, холдингів та інших інтеграційних об'єднань з метою розвитку системи стратегічного контролінгу в умовах цифровізації та посилення конкуренції.

Ключові слова: стратегічний контролінг, інтеграційні структури, корпоративне управління, стратегічне управління, КРІ, інформаційно-аналітичне забезпечення.

Poniuk V. Conceptual model of strategic controlling system development in integration structures

The article substantiates a conceptual model for the development of a strategic controlling system in integration structures operating under conditions of increasing complexity of corporate relationships, a dynamic external environment, and growing requirements for the quality of strategic managerial decision-making. The relevance of the study is determined by the need to align the strategic goals of participants in integration associations, ensure transparency of information flows, and enhance the effectiveness of strategic management at the corporate level.

The paper уточнює the essence of strategic controlling from the standpoint of system and process approaches and defines its place and role within the corporate governance system of integration structures. The proposed conceptual model is based on the integration of target-oriented, functional, instrumental, and information-analytical blocks and provides for the close linkage of strategic controlling with strategic planning, performance management, and risk management. Particular attention is paid to the formation of a unified system of strategic performance indicators, aligned KPIs, and feedback mechanisms between management levels.

It is proven that the implementation of the proposed model enhances the adaptability of integration structures, enables timely identification of strategic deviations, and supports the substantiation of corrective managerial decisions. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the conceptual model in the activities of corporate groups, holdings, and other integration associations to develop strategic controlling systems in the context of digitalization and increasing competition.

Keywords: strategic controlling, integration structures, corporate governance, strategic management, KPI, information and analytical support.

Формат цитування:

Понюк В. В. Концептуальна модель розвитку системи стратегічного контролінгу в інтеграційних структурах. *Вісник економічної науки України*. 2026. № 1 (50). С. 194-200. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).194-200](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).194-200)

Poniuk, V. (2026). Conceptual model of strategic controlling system development in integration structures. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(50), 194-200. [https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1\(50\).194-200](https://doi.org/10.37405/3041-1629.2026.1(50).194-200)