УДК 658.15:005.52:338.46

СПЕЦИФІЧНІ РИСИ І ЗАДАЧІ СУЧАСНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

Ю. Федькін, група ТБ-23-1
О. Сторожук, кандидат економічних наук, доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет

У сучасній економіці сфера послуг посідає провідне місце, формуючи значну частину доходів підприємств і забезпечуючи зайнятість населення, що в умовах зростання конкуренції зумовлює необхідність впровадження контролінгу як комплексної системи підтримки управлінських рішень, спрямованої на планування, аналіз і координацію діяльності. Послуги як специфічна форма праці можуть мати як матеріальний, так і нематеріальний характер, причому останні відзначаються невідчутністю, мінливістю якості, незбереженістю, невіддільністю від джерела та місця надання, а також залежністю від виробника і споживача. Зазначені особливості нематеріальних послуг підвищують значущість контролінгу, який забезпечує ефективне управління ресурсами, якістю обслуговування та очікуваннями клієнтів в умовах невизначеності та динамічності ринкового середовища.

Контролінг як інструмент ефективності та стабільності бізнесу досліджують різні науковці. До прикладу, Василега В. у своєму дослідженні звертає увагу на розгляд контролінгу у якості механізму захисту від економічних небезпек та як інструмент адаптації до умов циклічної економіки [2]. Вчені Телічко Н., Дідур Г., Мельничук О. аналізують інструменти контролінгу витрат у різних видах менеджменту (операційному, інвестиційному, стратегічному) зосереджуючись на оптимізації витрат та підвищенні ефективності управління [5]. Федяй Я. вивчає особливості фінансового контролінгу через призму фінансових потоків та контролю ресурсів [6].

Метою нашого дослідження є фокусування на питаннях розвитку сучасного контролінгу саме на підприємствах сфери послуг, для яких особливо характерна висока мінливість попиту, який може змінюватися залежно від сезону, економічної ситуації чи навіть настроїв споживачів. Це своєю чергою змушує підприємства швидко реагувати на зміни, а контролінг забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття оперативних рішень. Серед основних задач контролінгу важливе місце займає планування діяльності, що передбачає складання бюджетів, визначення очікуваних доходів і витрат, а також формування ключових показників ефективності. У сфері послуг планування часто базується на прогнозах попиту, що додає йому певної невизначеності. Зазначимо, що не менш важливим є контроль витрат, особливо тих, що пов’язані з оплатою праці, маркетингом і забезпеченням процесу обслуговування.

У сучасних умовах важливого значення набуває управління доходами, що полягає у встановленні оптимальних цін з урахуванням попиту, сезонності та платоспроможності клієнтів, що особливо актуально для підприємств, які працюють у сфері туризму, готельного бізнесу чи транспорту. Крім того, контролінг виконує функцію інформаційного забезпечення управління. Він формує звітність, яка допомагає керівництву оцінити поточний стан підприємства та прийняти обґрунтовані рішення. З розвитком цифрових технологій можливості контролінгу значно розширюються. Використання сучасних програмних продуктів дозволяє швидше обробляти інформацію, підвищувати точність аналізу та своєчасно виявляти відхилення від планових показників. Таким чином, контролінг у сфері послуг є важливим інструментом ефективного управління, його специфіка визначається особливостями самої сфери, а основні задачі спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ще однією характерною рисою є орієнтація контролінгу на порівняння поточного стану підприємства зі стратегічними цілями. Такий підхід забезпечує оцінку ефективності реалізації

маркетингової та операційної стратегії, а також дозволяє своєчасно виявляти відхилення і коригувати управлінські рішення. Контроль відхилень виступає важливим інструментом адаптації підприємства до змін ринкового середовища та мінімізації ризиків.

Специфічні риси сучасного контролінгу мають свій прояв у впровадженні фінансової підзвітності (P&L), формуванні KPI, забезпеченні прозорості витрат. Сервісні компанії схильні до розростання управлінських рівнів і функцій, тому контролінг виконує роль «фільтра складності», виявляючи дублювання функцій, надлишкові процеси та неефективні адміністративні витрати. На відміну від традиційного підходу «додавання ресурсів», сучасний контролінг забезпечує перерозподіл персоналу між пріоритетними напрямами, скорочення застарілих або малоефективних функцій та підтримку гнучкого бюджетування. Сучасний контролінг активно використовує AI та GenAI для автоматизації процесів, аналітику даних у реальному часі, цифрові інструменти для оптимізації витрат (наприклад, у хмарних сервісах). Сьогодення підтверджує ,що контролінг переходить від функції «обліку і контролю» до ролі бізнес-партнера, який підтримує стратегічні рішення, оцінює ефективність інвестицій, а також сприяє довгостроковому зростанню (таблиця 1).

Таблиця 1 – Специфічні риси сучасного контролінгу у сфері послуг

№	Специфічна риса	Основний зміст	Приклади реалізації
1	Орієнтація на управління витратами та ефективністю	Контролінг компенсує схильність менеджерів до збільшення бюджетів, забезпечує фінансову дисципліну	Впровадження P&L KPI, прив'язані до створення цінності Прозорість витрат
2	Робота з накладними витратами та організаційною складністю	Виконує роль «фільтра складності», зменшує адміністративні витрати	Виявлення дублювання функцій Усунення надлишкових процесів Оптимізація управлінських рівнів
3	Фокус на перерозподілі ресурсів	Забезпечує ефективне використання ресурсів замість їх постійного нарощування	Перерозподіл персоналу Скорочення малоефективних активностей Гнучке бюджетування
4	Інтеграція цифрових технологій і аналітики	Використання сучасних IT для оптимізації контролінгу	AI та GenAI для автоматизації Аналітика даних у реальному часі Хмарні сервіси для оптимізації витрат
5	Орієнтація на створення цінності	Контролінг стає бізнес-партнером, а не лише «контролером»	Підтримка стратегічних рішень Оцінка інвестицій Сприяння довгостроковому зростанню

Джерело: складено авторами за [1; 3; 4; 5]

Основні задачі контролінгу в сфері послуг в умовах економічного тиску полягають, перш за все, у забезпечення фінансової дисципліни, яка передбачає високий рівень відповідальності за прибутковість, контроль бюджетів і витрат, дотримання певних меж рентабельності напрямів діяльності. Крім того, задачею контролінгу є оптимізація організаційної структури, а саме, скорочення зайвих рівнів управління, ліквідація дублюючих функцій та зменшення бюрократичного навантаження. У фокусі уваги фахівців з контролінгу мають бути аналіз прибутковості продуктів/послуг, обґрунтування пропозицій стосовно закриття неефективних напрямів, концентрація на найбільш цінних пропозиціях.

У контексті дослідження задач сучасного контролінгу на підприємствах сфери послуг особливого значення набуває підвищення операційної ефективності як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Контролінг у даному аспекті орієнтується на системну оптимізацію бізнес-процесів шляхом ідентифікації вузьких місць, усунення дублювання функцій та впровадження принципів ощадливого управління (lean

management), що передбачає мінімізацію втрат ресурсів, зниження непродуктивних витрат і підвищення прозорості операційної діяльності, що у свою чергу сприяє покращенню якості надання послуг і зростанню задоволеності клієнтів. Важливою задачею контролінгу також є забезпечення ефективного управління інвестиціями у технології. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств сфери послуг особливу актуальність має оцінка економічної доцільності впровадження цифрових рішень, зокрема через використання показників рентабельності інвестицій (ROI). Контролінг покликаний не лише здійснювати моніторинг витрат на технологічні інновації, але й запобігати надлишковим витратам, зокрема у сфері хмарних обчислень, де відсутність належного контролю може призводити до неефективного використання ресурсів. Крім того, інтеграція новітніх технологій у ключові бізнес-процеси повинна супроводжуватися аналітичною підтримкою з боку контролінгу.

Окремим напрямом розвитку сучасного контролінгу є використання штучного інтелекту як інструменту оптимізації діяльності підприємств сфери послуг. Застосування інтелектуальних систем дозволяє автоматизувати рутинні та повторювані процеси, що сприяє вивільненню людських ресурсів для виконання більш складних і креативних завдань. У результаті підвищується загальна продуктивність праці, зменшується небезпека ухвалення помилкових рішень і забезпечується більш оперативне прийняття управлінських рішень на основі аналізу великих масивів даних. Таким чином, контролінг трансформується у нову систему підтримки управління, що включає фінансові, операційні та технологічні аспекти діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що сучасний контролінг на підприємствах сфери послуг перебуває на етапі активного переосмислення своєї ролі та функціонального наповнення. Його розвиток характеризується об’єктивною зумовленістю впливу динамічного ринкового середовища, зростання ринкового протистояння та цифровізації економіки. Контролінг трансформується у важливу частину системи управління, що забезпечує не лише контроль і аналіз, але й стратегічну підтримку прийняття рішень. Формування продуманого підходу до управління ресурсами, витратами та бізнес-процесами дозволяє підприємствам підвищувати операційну ефективність і забезпечувати стійкий розвиток. Водночас активне використання нових технологій створює цифровий фундамент для вдосконалення аналітичних інструментів, підвищення точності прогнозування та оперативності реагування на зміни. Використання штучного інтелекту та сучасних інформаційних систем розширює можливості контролінгу, сприяючи автоматизації процесів і оптимізації управлінських рішень. Таким чином, контролінг у сфері послуг набуває комплексного характеру, поєднуючи фінансові, операційні та технологічні аспекти діяльності. Його функціонування забезпечує вичерпний аналіз ефективності підприємства, сприяє раціональному використанню ресурсів і формує передумови для довгострокового зростання та здатності витримувати зовнішні шоки.

Список літератури

1. Бут Т., Кульчицька О. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. Управління змінами та інновації. 2021. № (1). С. 13–17. URL: https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/5

2. Василега, В. (2024). Контролінг в системі забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки. Економіка та суспільство, (66). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-17

3. Данилюк, О. В., Забурмеха, Є. М., & Замазій, О. В. (2025). Стратегії розвитку підприємств сфери послуг. Трансформаційна економіка, (2 (11), 37-41. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-6

4. Заярнюк О.В., Скібіцький О.С. Організаційно-економічні інструменти формування антикрихкості суб’єктів торговельного підприємництва. Наукові інновації та передові технології. 2025. Випуск № 8(48). С. 336-348. http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27503/27464 DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-336-348

5. Телічко, Н., Дідур, Г., & Мельничук, О. (2025). Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. Економіка та суспільство, (78). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106

6. Федяй , Я. (2025). Фінансовий контролінг: сутність, функції та роль в управлінні підприємством. Проблеми і перспективи економіки та управління, (3 (43), 431-446. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-431-446