

УДК 330.131.7+330.322

JEL Classification: M11, M54, D24

КОНТРОЛІНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

САКУН Леся¹, МАЖАРЕНКО Катерина², ШИПКО Катерина³

¹ Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0001-5113-4154>

e-mail: lesyasakun13@gmail.com

² Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0003-4178-1299>

e-mail: katerina.dkp@ukr.net

³ Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0009-0003-1069-7518>

e-mail: katerinarabocij@gmail.com

У статті проведено комплексне дослідження контролінгу результативності праці як ключового інструмента операційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості, зокрема на прикладі ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Обґрунтовано, що ефективне управління трудовими процесами є важливою передумовою підвищення продуктивності, оптимізації операційних витрат та забезпечення стабільності виробничого циклу. У зв'язку зі зростанням вимог до ритмічності виробництва та необхідністю підвищення операційної ефективності, підприємства активно впроваджують сучасні інструменти контролінгу, які дозволяють системно відстежувати показники результативності праці, аналізувати відхилення та формувати управлінські рішення на основі точних даних. Особливу увагу у статті приділено застосуванню системи KPI, методам нормування праці, цифровим ERP-платформам та елементам lean-менеджменту як інструментам підтримки операційного менеджменту.

Проаналізовано практику ПАТ «Рошен», де контролінг результативності праці інтегрований у загальну операційну модель підприємства та сприяє зменшенню простоїв, підвищенню технологічної дисципліни, оптимальному завантаженню персоналу й покращенню якості виробничого планування. Окремо розглянуто роль сучасних цифрових рішень – зокрема, прогнозної аналітики, систем моніторингу на основі штучного інтелекту та автоматизованого збору даних – у підвищенні точності контролю та прискоренні прийняття управлінських рішень. Наведені результати підтверджують, що контролінг результативності праці є невід'ємним елементом операційного менеджменту, який забезпечує підприємствам конкурентні переваги та підсилює їхню здатність адаптуватися до змін у виробничому середовищі.

Ключові слова: контролінг, результативність праці, операційний менеджмент, KPI, нормування праці, ERP-системи, lean-менеджмент, цифровізація, аналітика, харчова промисловість.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-1>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 07.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 17.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026

© Сакун Леся, Мажаренко Катерина, Шипко Катерина

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

У сучасних умовах інтенсивної конкуренції, цифрової трансформації та зростання вимог до ефективності виробничих процесів питання контролінгу результативності праці набуває особливої актуальності. Підприємства харчової промисловості, включаючи ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», функціонують у середовищі, де стабільність операційного циклу, точність планування та оптимальне використання трудових ресурсів визначають їх конкурентоспроможність і здатність забезпечувати безперервність виробництва. Традиційні підходи до оцінювання праці не відповідають сучасним вимогам, адже вони не забезпечують комплексного аналізу продуктивності, оперативного виявлення відхилень та адаптивності управлінських рішень.

Основною проблемою є відсутність достатньо гнучких та інтегрованих систем контролінгу, які б дозволяли не лише фіксувати показники результативності праці, а й забезпечувати їх аналітичне опрацювання в контексті операційного менеджменту. Потреба в таких системах зумовлена зростанням складності виробничих процесів, необхідністю мінімізації простоїв, підвищенням швидкості реагування на виробничі ризики та оптимізацією використання трудових ресурсів. Додатковий виклик полягає у переході до цифрових технологій, що передбачає застосування ERP-систем, модулів прогнозної аналітики та алгоритмів штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень.

Наукове значення проблеми полягає у розробленні сучасних концепцій та методичних підходів до впровадження контролінгу результативності праці як елемента операційного

менеджменту, здатного забезпечити підвищення ефективності виробничих процесів. Практична важливість полягає у можливості підприємств харчової промисловості підвищити продуктивність праці, оптимізувати операційні витрати, покращити стабільність виробничих потоків і забезпечити відповідність сучасним вимогам до гнучкості та конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика контролінгу результативності праці та його ролі в системі операційного менеджменту перебуває у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У працях П. Друкера, Г. Саймона, М. Портера висвітлено теоретичні засади ефективності управління, що формують основу для подальшого розвитку концепцій контролінгу та операційного менеджменту [4]. Значний внесок у дослідження контролінгу зробили Р. Манн, О. Гюнтер та Х. Холл, які розглядали його як інтегровану систему підтримки управлінських рішень, орієнтовану на забезпечення досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Українські науковці також приділили суттєву увагу питанням контролінгу й підвищення результативності праці. Такі дослідники, як В. Пономаренко, О. Терещенко, Л. Лігонєць, аналізували механізми вимірювання продуктивності, оцінювання трудових витрат та управління ефективністю персоналу. У їхніх роботах наголошено на необхідності комплексного підходу до контролінгу, який включає моніторинг, аналіз відхилень, розроблення коригувальних заходів та діджиталізоване забезпечення управлінських процесів.

Значна кількість сучасних досліджень зосереджена на інтеграції контролінгу з інструментами операційного менеджменту. Зокрема, у працях Дж. Хайзера, Б. Рендера та К. Чейза розкрито зв'язок між ефективністю операційних процесів і якістю управління трудовими ресурсами, що підтверджує необхідність узгодження контролінгу праці із загальною операційною стратегією підприємства. Окремі автори, такі як Т. Лайкер, Д. Вумак та Д. Джонс [6], підкреслюють значення концепцій lean та Kaizen, які є суміжними із системою контролінгу й сприяють зниженню трудових витрат та підвищенню продуктивності.

Питання цифровізації контролінгу активно досліджуються у роботах Ф. Кастеллса, К. Шваба та М. Хаммера. Вони акцентують увагу на впливі ERP-систем, штучного інтелекту, автоматизованих систем обліку та прогнозової аналітики на підвищення точності та оперативності управління результативністю праці [7]. Це особливо актуально для харчової промисловості, де швидкість реакції та стійкість виробничих процесів відіграють критичну роль.

Отже, аналіз наукових публікацій свідчить, що контролінг результативності праці поступово трансформується з інструмента фінансового контролю в комплексний елемент операційного менеджменту. Інтеграція цифрових технологій, нових методів аналітики та концепцій безперервного вдосконалення формує сучасні підходи до управління трудовими ресурсами, що забезпечує підприємствам вищий рівень продуктивності та конкурентоспроможності.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значну кількість досліджень, присвячених питанням контролінгу та управління ефективністю персоналу, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, у науковій літературі переважають загальні підходи до вимірювання продуктивності праці, тоді як питання інтеграції контролінгу результативності праці в систему операційного менеджменту розглядаються фрагментарно та потребують подальшого методичного обґрунтування [5]. Недостатньо висвітленими є також механізми узгодження контролінгових показників із ключовими операційними параметрами, такими як виробничі ритми, завантаження обладнання та технологічна дисципліна.

Окремою незакритою проблемою є комплексне впровадження цифрових технологій у процеси контролінгу результативності праці. Хоча у сучасних дослідженнях значна увага приділяється цифровізації операційного менеджменту, питання застосування штучного інтелекту, прогнозової аналітики та автоматизованих систем збору даних саме в контексті контролінгу праці вивчено недостатньо. Нагальною залишається потреба в уточненні методик, що дозволяють об'єднати дані про продуктивність працівників із даними про виробничі процеси, а також розробити алгоритми прийняття рішень, які забезпечують оперативне реагування на відхилення.

Також малодослідженим залишається практичний аспект впровадження контролінгу результативності праці на підприємствах харчової промисловості, зокрема таких, як ПАТ «Рошен»,

де специфіка виробничого циклу висуває підвищені вимоги до точності планування, оптимізації робочого часу та стійкості операційних процесів. З огляду на це, актуальним є формування практично орієнтованих рекомендацій щодо інтегрованого використання контролінгу в операційній діяльності підприємств.

Таким чином, стаття зосереджується на вирішенні зазначених прогалин, обґрунтовуючи роль контролінгу результативності праці у підвищенні операційної ефективності та формуванні сучасних моделей виробничого управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження контролінгу результативності праці як ключового інструмента операційного менеджменту, а також обґрунтування його ролі у підвищенні операційної ефективності підприємств харчової промисловості. Особлива увага приділяється аналізу методичних підходів, інструментів та цифрових технологій контролінгу, а також оцінці можливостей їх практичного застосування на прикладі ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» для оптимізації трудових процесів, підвищення продуктивності та забезпечення стабільності виробничого циклу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність операційної діяльності підприємства дедалі більше залежить від рівня результативності праці персоналу. Підвищення продуктивності, стабільність виробничих процесів та оптимальне використання трудових ресурсів стають критично важливими факторами забезпечення конкурентоспроможності. У цьому контексті важливого значення набуває контролінг результативності праці, який виступає інтегрованим інструментом операційного менеджменту та забезпечує системний підхід до оцінювання, аналізу й регулювання трудових процесів [1, с. 18].

Контролінг результативності праці є комплексною системою, що поєднує інформаційно-аналітичне забезпечення, методи управлінського обліку, оцінювання продуктивності, моніторинг відхилень та розроблення рекомендацій щодо оптимізації використання трудових ресурсів. Його впровадження дає змогу своєчасно виявляти диспропорції у трудовій діяльності, знижувати операційні витрати та формувати підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [2, с. 44].

ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним із найбільших підприємств харчової промисловості України, що характеризується складною структурою виробництва та великою чисельністю персоналу. Це створює необхідність застосування системи контролінгу праці для забезпечення ефективності операційних процесів та досягнення високих результатів діяльності.

Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів контролінгу результативності праці як елемента операційного менеджменту на прикладі ПАТ «Рошен».

В умовах розвитку індустрії 4.0 та зростання ролі цифрової економіки контролінг результативності праці набуває стратегічного значення не лише як елемент внутрішнього управління, але і як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг. У сучасних виробничих системах ключову роль відіграє інформаційна прозорість трудових процесів, що передбачає об'єктивність показників, їх доступність для різних рівнів менеджменту та можливість оперативного аналізу за допомогою цифрових платформ. Такі підходи дозволяють підприємствам адаптуватися до коливань попиту, зменшувати операційні ризики та підтримувати сталість виробничого циклу, що є особливо важливим для підприємств харчової промисловості. Контролінг як наукова категорія передбачає забезпечення управління підприємством систематизованою інформацією, необхідною для оцінювання результатів діяльності та прийняття рішень. Контролінг результативності праці зосереджується на вимірюванні кількісних і якісних показників праці персоналу, аналізі їх відповідності встановленим нормам, визначенні причин відхилень і формуванні коригувальних заходів [3, с. 91].

Важливим аспектом теоретичних засад контролінгу результативності праці є розмежування понять «ефективність праці» та «результативність праці». Якщо ефективність характеризує співвідношення витрат та отриманих результатів, то результативність відображає ступінь досягнення цілей, визначених підприємством. Саме тому контролінг акцентує увагу на результативності як ключовій категорії, що дозволяє оцінювати не лише продуктивність персоналу, але й відповідність трудових показників стратегічним пріоритетам організації [6, с. 74]. Наукові джерела підкреслюють, що результативність праці має багатовимірний характер і включає

економічні, соціальні, психологічні та поведінкові параметри. Класичні моделі продуктивності нині доповнюються індикаторами залученості персоналу, рівня ініціативності, виконання стандартів безпеки, стабільності результатів та здатності працівника до навчання. Саме тому сучасні системи контролінгу інтегрують HR-аналітику, поведінкові метрики та інструменти оцінювання компетенцій, що дозволяє більш повно відображати внесок працівника у виробничий процес.

Основними принципами контролінгу праці є системність, регулярність, об'єктивність та інтеграція з операційними процесами. На відміну від традиційного контролю, контролінг передбачає не лише фіксацію відхилень, а й прогнозування тенденцій, визначення факторів впливу та оптимізацію діяльності.

До ключових показників, що застосовуються в системі контролінгу, належать:

- продуктивність праці (виробіток за одиницю часу);
- ефективність використання робочого часу;
- рівень браку та якість продукції;
- інтенсивність праці;
- дотримання норм виробітку;
- коефіцієнт використання обладнання.

Узагальнена модель контролінгу результативності праці наведена на рисунку 1.



Рис. 1. Модель системи контролінгу результативності праці

Джерело: розроблено авторами

На сучасному етапі розвитку менеджменту науковці підкреслюють, що результативність праці не може розглядатися лише в контексті кількісних показників. Значну роль у цьому відіграють поведінкові фактори, включаючи рівень залученості працівника, його готовність до змін, здатність до командної роботи та швидкість адаптації до нових технологій. Ці компоненти формують індивідуальний стиль трудової поведінки, що безпосередньо впливає на якість виконання операційних процесів. Контролінг результативності праці враховує цей аспект через застосування якісних методів оцінювання: атестаційних співбесід, спостереження, експертного оцінювання компетенцій. Включення таких параметрів у систему контролінгу дозволяє формувати комплексне уявлення про трудову діяльність працівників і прогнозувати можливі ризики зниження результативності. Контролінг результативності праці базується на застосуванні сучасних управлінських інструментів, що забезпечують об'єктивність оцінювання та прозорість процесів. Серед найбільш поширених інструментів виділяють:

- KPI-системи, що дозволяють кількісно оцінювати результати праці;
- бенчмаркінг, який дає можливість порівнювати показники з галузевими стандартами;
- аналіз трудомісткості, спрямований на встановлення оптимальних норм часу;
- матриці компетенцій, що визначають відповідність знань працівника вимогам посади;
- цифрові аналітичні системи (ERP, HRM, BI).

Порівняльну характеристику інструментів контролінгу представлено в таблиці 1.

Окремої уваги заслуговує використання інструментів прогнозного аналізу. Підприємства все частіше застосовують методи економетричного прогнозування для оцінювання майбутніх значень продуктивності та виявлення чинників, що можуть негативно вплинути на результативність праці. Прогнозні моделі дозволяють визначити оптимальну кількість працівників

у зміні, потребу в навчанні, ризику падіння продуктивності в періоди пікового навантаження, а також оцінити ефективність впроваджених мотиваційних заходів [7, с. 145].

Таблиця 1

Основні інструменти контролінгу результативності праці

Інструмент	Характеристика	Переваги
KPI	Набір ключових показників ефективності	Кількісність, об'єктивність
Бенчмаркінг	Порівняння з найкращими практиками	Виявлення резервів
Нормування праці	Встановлення норм часу та виробітку	Оптимізація навантаження
ERP/HRM-системи	Автоматизований збір і аналіз даних	Швидкість та точність
Мотиваційний контролінг	Аналіз відповідності мотивації та результатів	Зростання зацікавленості персоналу

Джерело: систематизовано авторами на основі аналізу джерел [4;7; 9]

Поширеними стають також системи «цифрового двійника» робочого місця, що дозволяють у реальному часі аналізувати вплив змін у технологічному процесі на результативність праці окремих груп персоналу. Такі моделі інтегровані у високотехнологічні виробництва та можуть використовуватися для оптимізації розміщення персоналу, налаштування режимів роботи обладнання та зниження внутрішньоцехових втрат.

ПАТ «Рошен» використовує комплексну модель контролінгу праці, яка поєднує оперативні, тактичні та стратегічні рівні управління трудовими процесами. Основними завданнями контролінгу є:

- моніторинг виконання виробничих завдань;
- аналіз відповідності фактичних показників плановим;
- виявлення причин відхилень;
- оптимізація графіків роботи та навантаження працівників;
- оцінювання ефективності змін та бригад.

На підприємстві щоденно аналізуються такі параметри:

- виробіток на кожній лінії;
- кількість відхилень від технологічних стандартів;
- втрати робочого часу;
- показники браку.

На підприємствах з високим рівнем автоматизації, таких як ПАТ «Рошен», значна частина результативності праці визначається технічним станом обладнання [8]. До технічних факторів, що впливають на трудові показники, належать: рівень зношення обладнання, частота простоїв, швидкість переналагодження ліній, наявність технічних несправностей та якість технічної підтримки. Контролінг враховує ці елементи через систему обліку технічних зупинок і показники ефективності використання обладнання (ОЕЕ), що дозволяє визначити частку втрат, спричинених технічними причинами, а не людським фактором.

На ПАТ «Рошен» особлива увага приділяється інтеграції трудових показників із загальною системою операційної продуктивності. Для цього підприємство використовує принцип наскрізного контролінгу, коли дані про результативність праці окремих працівників пов'язані з показниками ефективності виробничих ліній, технологічних процесів і технічного стану обладнання. Це дозволяє не лише оцінювати внесок персоналу, але й встановлювати причини відхилень у вигляді технічних несправностей, збоїв у плануванні, порушень технологічної дисципліни або неефективного використання робочого часу.

Ще однією сильною стороною системи контролінгу на підприємстві є регулярне проведення «мікроаудитів продуктивності», що передбачають оперативний аналіз відхилень упродовж зміни з фіксацією проблемних зон. Такі аудити дозволяють швидко виявляти технологічні «вузькі місця», надмірні втрати часу, недоліки в організації робочого місця та рівень дотримання технологічних карт. Результати аудитів передаються до відділу контролінгу та враховуються у щотижневому аналізі ефективності.

На основі місячних і кварталних звітів формуються рішення щодо: оновлення норм виробітку; коригування мотиваційної системи; планування кадрових потреб; модернізації технічних процесів.

ERP-система SAP забезпечує автоматизований збір даних та формування аналітичних звітів [5, с. 102]. Для підвищення ефективності системи контролінгу доцільним є впровадження таких заходів:

1. Інтеграція штучного інтелекту в аналіз продуктивності. AI може прогнозувати відхилення результативності та виявляти приховані закономірності.
2. Запровадження автоматизованих систем відеоаналітики. Це дозволить контролювати дотримання технологічних карт та стандартів.
3. Перегляд мотиваційної системи з урахуванням поведінкових індикаторів. Не лише кількість виробленої продукції, а й якісні параметри мають впливати на преміювання.
4. Запровадження гейміфікованих інструментів розвитку персоналу. Вони сприятимуть підвищенню залученості працівників.
5. Розвиток Lean-культури, що сприятиме зниженню операційних втрат.

У світовій практиці контролінг результативності праці активно трансформується під впливом цифрових технологій. Інтелектуальні системи оброблення даних, машинне навчання, цифрова діагностика та аналітичні панелі реального часу дозволяють суттєво підвищити точність вимірювання показників праці. Використання таких технологій дає можливість автоматично виявляти аномалії, прогнозувати зміну продуктивності та визначати оптимальні режими роботи виробничих ліній. У перспективі цифровізація контролінгу дозволить повністю усунути суб'єктивність оцінювання та забезпечити комплексний аналіз факторів, що впливають на трудову результативність. Незважаючи на значні переваги, система контролінгу результативності праці має певні обмеження. По-перше, надмірна кількість показників може призвести до перевантаження інформацією та втрати фокусування на ключових аспектах. По-друге, не всі результати трудової діяльності можуть бути об'єктивно виміряні, особливо якщо йдеться про творчі або інтелектуальні завдання. По-третє, існує ризик формування «короткострокової орієнтації», коли працівники концентруються лише на показниках, які впливають на премію, і нехтують довгостроковими завданнями розвитку. Таким чином, важливою умовою ефективності системи контролінгу є баланс між кількісними та якісними індикаторами, а також регулярний перегляд методики оцінювання. Подальший розвиток системи контролінгу результативності праці на ПАТ «Рошен» доцільно пов'язувати з розширенням використання адаптивних цифрових технологій управління. Зокрема, впровадження модулів автоматичного формування змін із урахуванням продуктивності попередніх періодів дозволило б підвищити завантаженість виробничих ліній та зменшити надлишкові витрати часу. Також актуальним є використання персональних аналітичних кабінетів працівників, де відображалися б їхні індивідуальні показники, динаміка розвитку компетенцій та рекомендації щодо підвищення результативності.

Контролінг результативності праці є невід'ємним елементом операційного менеджменту та важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Він поєднує аналітичні, інформаційні та регулятивні механізми, що забезпечують ефективність функціонування виробничої системи. Практика ПАТ «Рошен» демонструє ефективність застосування контролінгу для підвищення продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів та забезпечення стабільності виробництва [10]. Подальший розвиток контролінгу має бути пов'язаний із цифровізацією, автоматизацією та використанням інтелектуальних технологій, що дозволить удосконалити аналіз трудових процесів і прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного аналізу можна відзначити, що лідером серед застосування проєктного менеджменту є підприємства IT-сектора та високотехнологічних виробництв, які активно впроваджують цифрові інструменти моделювання та системного аналізу для оптимізації управлінських процесів. Саме ці компанії демонструють найвищий рівень інтегрованості даних, автоматизації контролю операцій і здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проаналізовані підходи доводять, що сучасне управління неможливе без цифровізації, моделювання бізнес-процесів та використання інструментів системного аналізу для оцінювання ефективності організаційної структури. Інтеграція таких методів забезпечує прозорість управлінських рішень, зменшує ймовірність помилок та сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності. Отже, варто підкреслити, що застосування проєктного менеджменту українськими компаніями різних галузей стрімко зростає. Це пояснюється можливістю досягнення максимальних результатів під час реалізації проєктів за наявних ресурсів. Оскільки кількість реалізованих проєктів у компаніях України постійно збільшується, проєктний підхід до управління стає одним із ключових механізмів розвитку підприємств. Це, у свою чергу, формує потребу у

подальшому удосконаленні методів моделювання, цифровізації управлінських процесів та дослідженні ефективності адаптивних організаційних структур.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні розширених цифрових моделей управління, тестуванні їх ефективності на прикладі реальних підприємств, а також у створенні інтегрованих систем підтримки управлінських рішень на базі Big Data та інтелектуального аналізу даних.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Хайзер Дж., Рендер Б., Мансон Ч. Операційний менеджмент: сталість та управління ланцюгами постачання. Нью-Йорк: Pearson Education, 2020. 792 с.
2. Слек Н., Брендон-Джонс А., Джонстон Р. Операційний менеджмент. Харлоу: Pearson Education, 2019. 736 с.
3. Стівенсон В. Операційний менеджмент. Нью-Йорк: McGraw-Hill Education, 2018. 912 с.
4. Хорват П. Контролінг: концепції, інструменти, застосування. Мюнхен: Vahlen, 2016. 284 с.
5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегічно орієнтована організація: як компанії з системою Balanced Scorecard досягають успіху. Бостон: Harvard Business School Press, 2001. 400 с.
6. Лайкер Дж. Toyota Way: 14 управлінських принципів провідного виробника світу. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2004. 432 с.
7. Слек Н., Льюїс М. Операційна стратегія. Харлоу: Pearson Education, 2017. 560 с.
8. Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Мажаренко К.П., Шипко К. А. Інноваційні підходи до управління якістю продукції харчової промисловості в системі операційного менеджменту. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2025 № 5 URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.96>
9. Девенпорт Т. Аналітика в управлінні: розумні рішення та кращі результати. Бостон: Harvard Business Review Press, 2014. 224 с.
10. Roshen Corporation. URL: <https://www.roshen.com/ua>

REFERENCES:

1. Heizer J., Render B., Munson C. (2020) *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. New York: Pearson Education, 792 p.
2. Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R. (2019) *Operations Management*. Harlow: Pearson Education, 736 p.
3. Stevenson W. J. (2018) *Operations Management*. New York: McGraw-Hill Education, 912 p.
4. Horváth P. (2016) *Controlling: Concepts, Tools and Applications*. Munich: Vahlen, 284 p.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 400 p.
6. Liker J. K. (2004) *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill, 432 p.
7. Slack N., Lewis M. (2017) *Operations Strategy*. Harlow: Pearson Education, 560 p.
8. Sakun L.M., Sukhomlyn L.V., Mazharenko K.P., Shypko K. A. (2025) Innovatsiini pidkhody do upravlinnia yakistiu produktsii kharchovoi promyslovosti v systemi operatsiinoho menedzhmentu. *Efektivna ekonomika: elektronnyi zhurnal*. № 5 URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.96>
9. Davenport T. H. (2014) *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*. Boston: Harvard Business Review Press, 224 p.
10. Roshen Corporation. URL: <https://www.roshen.com/ua>

PERFORMANCE CONTROL AS AN OPERATIONAL MANAGEMENT TOOL

SAKUN Lesia, MAZHARENKO Kateryna, SHYPKO Kateryna
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

The article examines labour performance controlling as a key instrument of operational management in food industry enterprises, using PJSC "Kyiv Confectionery Factory Roshen" as a case study. The purpose of the research is to substantiate the role of labour performance controlling in improving operational efficiency, production stability, and productivity under conditions of increasing digitalisation and complexity of manufacturing processes. The study is based on a systematic approach that combines methods of operational analysis, performance measurement, comparison of planned and actual indicators, and analytical generalisation of best management practices.

The article reveals that effective labour performance controlling enables enterprises to synchronise labour indicators with operational parameters such as production rhythm, equipment utilisation, downtime reduction, and compliance with technological standards. Particular attention is paid to modern controlling tools, including key performance indicators (KPI), labour standardisation, overall equipment effectiveness (OEE), ERP systems, lean management principles, and digital analytics. The integration of these tools into the operational management system allows timely identification of deviations, improvement of resource allocation, and enhancement of decision-making quality.

The practical analysis of Roshen demonstrates that labour performance controlling contributes to reducing production losses, optimising employee workload, improving production planning accuracy, and strengthening technological discipline. The study also highlights the growing importance of digital solutions, including predictive analytics, automated data collection, and AI-based monitoring systems, in increasing the accuracy and responsiveness of operational control. The results confirm that labour performance controlling is an integral component of operational management that supports sustainable productivity growth, operational flexibility, and competitiveness of food industry enterprises in a dynamic production environment.

Keywords: controlling, labour performance, operational management, KPI, labour standardisation, ERP systems, lean management, digitalisation, analytics, food industry.