

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-67>

УДК 658.5

УЖВА Алла

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

<https://orcid.org/0000-0001-5239-5516>

e-mail: [kot2813028@gmail.com](mailto:kot2813028@gmail.com)

ІВАНЧЕНКОВА Лариса

Одеський національний технологічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8402-4637>

ОРЄХОВА Альвіна

Сумський національний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1016-3287>

## МІСЦЕ КОНТРОЛІНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Функціонування будь-якої системи управління на підприємстві є економічно обґрунтовано та спрямовано на підвищення конкурентоспроможності. Виникнення і впровадження концепції контролінгу спричинено необхідністю у системній інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами на підприємстві. Заходи контролінгової служби забезпечують ефективну діяльність підприємства в умовах впливу факторів зовнішнього середовища. Передумовами розвитку контролінгу є ускладнення зовнішнього середовища функціонування підприємств, необхідність створення механізмів адаптації до зміни його складових, посилення конкуренції, обмежені можливості для екстенсивного зростання, що зумовлюють потребу в оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та оптимізації витрат.

Метою статті є дослідження значення впровадження контролінгу на підприємстві для забезпечення його конкурентоспроможної діяльності.

У процесі дослідження застосовано методи порівняння, аналізу, теоретичного та логічного узагальнення. Методологічною основою став діалектичний метод дослідження.

В процесі дослідження доведено, що основними складовими концепції контролінгу є орієнтація на ефективну роботу підприємства у довгостроковій перспективі; формування організаційної структури, орієнтованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей; створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління; поділ завдань контролінгу на цикли, що забезпечує ітеративність планування, контролю за виконанням та прийняття коригуючих рішень. Запропоновано використання сучасних інформаційних технологій, що дозволяють оптимізувати процес розвитку підприємства; обґрунтовано схему місця контролінгу в системі управління підприємством; охарактеризовано науковий підхід до постановки та подальшої функціональності контролінгу, в рамках якого наведено певну послідовність дій, яка передбачає організацію загального інформаційного середовища, планування на його основі, забезпечення належного обліку результатів внутрішньої діяльності, контроль за плановими даними та даними обліку та завершується розробкою необхідних заходів з регулювання процесу діяльності підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, контролінг, управлінський облік, конкурентоспроможність, управлінські рішення.

UZHVA Alla

Petro Mohyla Black Sea National University

IVANCHENKOVA Larysa

Odesa National University of Technology

ORIEKHOVA Alvina

Sumy National Agrarian University

## THE PLACE OF CONTROLLING IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

The functioning of any management system at the enterprise is economically justified and aimed at increasing competitiveness. The need for system integration of various aspects of business process management at the enterprise causes the emergence and implementation of the concept of controlling. The controlling service measures ensure the enterprise's efficient operation under the influence of external environmental factors. Prerequisites for the development of controlling are the complication of the external environment of the functioning of enterprises, the need to create adaptation mechanisms to changes in its components, increased competition, and limited opportunities for extensive growth, which lead to the need to optimize internal business processes and optimize costs. This research provides practical insights into the implementation of controlling, offering strategies for enterprises to enhance their competitiveness.

The purpose of the article is to study the significance of the implementation of controlling at the enterprise to ensure its competitive activity.

The methods of comparison, analysis, and theoretical and logical generalization were applied in the research process. The dialectical research method became the methodological basis.

In the process of research, it was proved that the main components of the controlling concept are orientation to the efficient operation of the enterprise in the long term, formation of an organizational structure focused on achieving strategic and tactical goals, creation of an information system adequate to the tasks of target management; division of controlling tasks into cycles, which ensures the iterative nature of planning, execution control, and making corrective decisions. It is proposed to use modern information technologies that allow optimizing the process of enterprise development; the scheme of the place of

*controlling in the enterprise management system is substantiated; a scientific approach to the establishment and further functionality of controlling is characterized, within which a specific sequence of actions is given, which provides for the organization of the general information environment, planning based on it, ensuring proper accounting of the results of internal activities, control over planned data and accounting data, and ends with the development of necessary measures with regulation of the enterprise's activity process.*

*Keywords: anti-crisis management, controlling, management accounting, competitiveness, management decisions.*

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

В сучасних умовах господарювання між різними сферами підприємницької діяльності виникають питання суперництва, боротьби та досягнення більш вигідної та високої позиції функціонування підприємств на конкурентному сегменті ринку. Кожен підприємець має за мету отримати максимальний прибуток від функціонування власного підприємства, зважаючи на прийняття правильних і раціональних управлінських рішень та здатність підприємства тримати лідируюче місце між конкуруючими суб'єктами. Тому перед підприємствами виникають серйозні питання виживання.

Конкурентні переваги являються рушійними силами для досягнення підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Якість виконання функціональних обов'язків в основних структурних підрозділах є гарантією результативності діяльності. Слабкий рівень виконання окремих функцій управління здатний погіршити конкурентні позиції підприємства. Особливого значення така точка зору набула в умовах відкритих ринкових відносин, коли система управління підприємства відзначається досить високим рівнем складності та ризиковості.

Багатофункціональність системи управління викликає необхідність застосування додаткових механізмів, які б інтегрували окремі функції у рамках єдиної системи, гарантували прозорість результату як основного чинника, що характеризує рівень організації діяльності підприємств. Зовнішні умови, такі як війна з росією, нестабільне законодавство в Україні, відсутність чітких пріоритетів у державному регулюванні економіки, політичні турбулентності та інші фактори, негативно впливають на конкурентоспроможність підприємств. Порушення системного підходу до управління призводить до неконтрольованих проблем у різних сферах та ускладнює досягнення підприємством поставлених цілей.

В такій ситуації ефективним рішенням є впровадження контролінгу, який є новою ефективною концепцією управління в рамках менеджменту. Українські підприємства використовують концепцію контролінгу лише обмежено, що не сприяє покращенню їх результатів. Актуалізація питання виникнення і впровадження концепції контролінгу на підприємствах обумовлена необхідністю системної інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання визначення конкурентоспроможності та її підвищення досить змістовно висвітлені в наукових працях таких вчених, як Я. Базилюка, В. Білошапки, Н. Гаращенко, В. Герасимчука, В. Діканя, С. Покропівного, Л. Шульги та інших.

Основні положення щодо сутності контролінгу, його розвитку, сучасного стану висвітлені в дослідженнях зарубіжних і вітчизняних учених-економістів: А. Шигаєва, М. Пушкаря, І. Давидовича, В. Панкова, Й. Вебер, Г. Кюппер, П. Хорват, К. Штайнле та інших. Проте існує низка теоретичних і практичних питань щодо використання результатів діяльності контролінгової служби для забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств, тому вирішення цього питання є особливо актуальним.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

**Метою статті** є дослідження результатів діяльності контролінгової служби підприємства в аспекті розробки та запровадження заходів для підвищення його конкурентоспроможності в сучасних умовах.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

В сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості виникають значні труднощі, що пов'язано з системною кризою, яка ще більше поглиблює конкурентні процеси. Попередні системи контролю та інформаційної підтримки не забезпечують якісного супроводу управлінських рішень, тому з'явилася потреба у запровадженні системи контролінгу.

Ключовим елементом сучасної системи антикризового управління є використання сучасних інформаційних технологій, що дозволяють оптимізувати процес розвитку підприємства. Контролінг як складова антикризового управління забезпечує систематичні перевірки виконання завдань та запобігає відхиленням від намічених шляхів. Він також спрямований на підтримку управлінських рішень та запобігання кризовим ситуаціям, забезпечує своєчасне одержання інформації, а також оперативне реагування, розробку і прийняття управлінських рішень. Контролінг заснований на показниках економічної діяльності підприємства, які є засобом контролю і планування. Місце і роль контролінгу в системі управління підприємством показано на (рис. 1.).

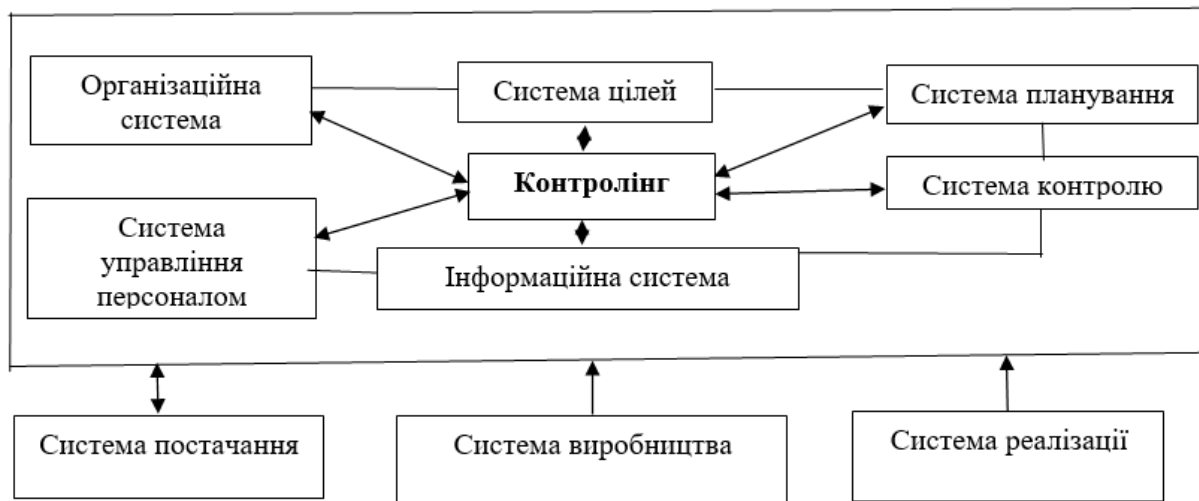


Рис. 1. Контролінг в системі управління підприємством\*

\* запропоновано автором

Кризові процеси на підприємстві змушують його керівництво шукати нові інструменти планування та управління. Управління бізнес-процесами потребує комплексного підходу до вирішення численних проблем, спричинених зовнішніми та внутрішніми чинниками. Недостатність інформації про поточний стан та перспективи розвитку підприємства є одним з основних внутрішніх факторів невизначеності для керівництва. Тому потрібні актуальні підходи до управління та їх інструменти, які дозволяють отримувати сигнали про можливу кризу та уникати негативних тенденцій.

У сучасних умовах західні підприємства активно використовують концепцію контролінгу, що приносить позитивні результати. В основі концепції системного управління підприємством лежить прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи у довгостроковій перспективі через:

- адаптацію стратегічних цілей до умов зовнішнього середовища, що змінюються;
- узгодження оперативних планів зі стратегічним орієнтиром розвитку підприємства;
- координацію та інтеграцію оперативних планів за різними бізнес-процесами;
- створення системи забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів управління в оптимальні проміжки часу;

- адаптацію організаційної структури управління підприємством для підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Однак в управлінні вітчизняними компаніями цей підхід не знаходить належного застосування, переважно через недостатнє розуміння цієї системи управління. Розуміння концепції контролінгу пройшло значний шлях. Перші згадки про використання контролінгу належать до 15 століття, коли при дворі англійського короля функціонувала посада контролера, який відстежував грошові та товарні потоки. Відомі представники німецької економічної школи, такі як Й. Вебер, Г. Кюппер, Д. Хан, П. Хорвач, К. Штайнле, розглядали контролінг як систему координації планування, контролю та інформаційної підтримки для менеджменту.

У німецькій літературі, присвяченій контролінгу, терміни «управлінський облік» та «управлінський контроль» рідко зустрічаються, використовуються як синоніми для опису процесу обліку та аналізу доходів і витрат. У цьому контексті управлінський облік є складовою системи контролінгу на підприємстві.

В американській школі контролінгу видатними представниками є Р. Ентоні, Р. Хілтон, Р. Каплан, Ч. Хорнгрен, які вважають терміни «управлінський облік» та «управлінський контроль» синонімами «контролінгу». Сучасна західна теорія наводить три основні визначення контролінгу. Перше ґрунтується на ідеї, що контролінг є сучасною областю завдань, яка вже існувала раніше. Деякі аспекти свідчать про те, що контролінг частково заміщує бухгалтерський облік і звітність, а також ідентифікується з управлінським обліком. Такий підхід формує одну з основних концепцій контролінгу - концепцію з орієнтацією на облік. Ця концепція визнає важливість інформаційного забезпечення для контролінгу, а контролера розглядає як менеджера, відповідального за прибуток та застосування нових позитивних імпульсів в діяльності підприємства.

Другий напрямок визначає контролінг як узагальнююче поняття, що охоплює різні сфери, такі як планування, контроль і інформаційна система. Проте, для цього підходу характерна відсутність наукової новизни, оскільки кожна з цих сфер має власні чітко визначені завдання.

Третє припущення стверджує, що контролінг є відносно новою проблемною сферою. Навіть якщо його предмет не є абсолютно новим, в рамках контролінгу можливе дослідження сфер, які раніше не

системно досліджувалися, але існували достатньо відокремлено. Цей шлях сприятиме становленню контролінгу як самостійного економічного напрямку.

Останнім часом серед вітчизняних учених і практиків в області економіки і управління все частіше використовується термін «контролінг». Думки українських вчених-економістів розділяються стосовно сутності контролінгу. Професор М.С. Пушкар, наприклад, розглядає контролінг як концепцію ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі.

Отже, вчені-економісти закордоном в основу контролінгу покладають управлінський облік, тоді як вітчизняні експерти більш нахилиються до обліково-аналітичної системи. З урахуванням визначень вітчизняних і закордонних економістів, цілком доцільно сформулювати узагальнене визначення контролінгу, яке охоплюватиме всі його аспекти. Під контролінгом варто розуміти нову концепцію інформаційної та консультативної діяльності, спрямовану на забезпечення виживання підприємства на рівнях стратегічного і тактичного управління, враховуючи всі можливості і ризики, пов'язані з досягненням цілей і отриманням прибутку. Контролінг є структурованою системою, на відміну від контролю, який до цього часу не має структури, що робить його аморфним утворенням. В технічному аспекті ці поняття мають деякі спільні ознаки, обумовлені ідентичністю об'єкта дослідження. Контролінг здійснює на систематичній основі спостереження за об'єктом і виявляє фактичний стан об'єкта, а контроль використовує дані про відхилення для прийняття рішень.

Служба контролінгу перш за все займається обліком і аналізом витрат і результатів діяльності підприємства. Фактичні дані для аналізу надходять від бухгалтерії. Контролер отримує статистичні розрахунки, планові дані і результати порівняння фактичних значень з плановими величинами з планової і фінансової служб підприємства. На основі цих розрахунків головний контролер робить рекомендації вищому керівництву щодо зменшення витрат і збільшення прибутковості і рентабельності виробництва і збуту. Ці рекомендації служать основою для ухвалення управлінських рішень.

Контролінг широко використовується при прогнозуванні цін, визначенні допустимих меж цін, розрахунку очікуваних прибутків і податкових платежів, а також при оцінці ефективності різних інвестиційних проектів. Інформація, що надається службою контролінгу керівництву підприємства, є ключовою для оперативного і стратегічного управління. Контролінг, як інструмент управління, дозволяє уникнути неузгодженості під час прийняття управлінських рішень і своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління. Основним завданням контролінгу є вирішення вузьких місць, виявлених на основі аналізу даних планування, обліку, аналізу та контролю, а також орієнтація на досягнення результату шляхом створення системи планування, збору інформації щодо використання ресурсів і прийняття управлінських рішень.

У різних організаційних структурах контролінг відіграватиме ключову роль як у оперативному, так і в стратегічному управлінні. Проте, слід підкреслити, що головна мета контролінгу полягає в досягненні встановлених цілей системою управління, що орієнтована на результат. Це досягається завдяки розвиненим функціям координації діяльності, сервісної підтримки менеджменту на всіх рівнях управління та в усіх функціональних підрозділах, а також завдяки постійній адаптації системи до змін у навколишньому середовищі. Аналіз порівняльних характеристик дозволяє об'єднати загальні риси та уточнити поняття та економічний зміст контролінгу. Контролінг представляє собою функцію управління, що інтегрує всі інші функції на підприємстві, орієнтовану на встановлені цілі діяльності, сприяючи формалізації міжфункціональних взаємозв'язків у системі управління, що дозволяє досягати встановлених цілей своєчасно.

Контролінг взагалі є системою управління міжфункціональними взаємозв'язками, що притаманні будь-якій системі управління. Формалізація окремих елементів цієї системи спрямована на орієнтацію кожного з них на встановлені цілі діяльності. Наявність реального власника, який несе відповідальність за результати, є ознакою ефективного функціонування підприємства. Дієздатність власника зумовлена єдністю функції управління та категорії власності, що проявляється у єдності власності та готовності нести ризик, у єдності управління підприємством, самостійності в прийнятті рішень та відповідальності за результати. З точки зору контролінгу найбільш відповідною проблематикою інтегрованого управління є класифікація підприємств за ознаками власності. Такий підхід є максимально близьким до суті систем управління, орієнтованих на цілі діяльності.

У той час, коли підприємства одноосібного володіння та партнерські товариства відрізняються простотою створення, низькими витратами на організацію бізнесу, швидкістю втілення управлінських рішень, концентрацією прибутку та цільовим характером його використання, що впливає на продуктивність управління; діяльність в рамках корпорацій вимагає високого рівня інтеграції всіх існуючих функцій. Тому проблематика функціонування корпорацій та підприємств, які перебувають на етапі інтенсивного росту, є основною темою нашого дослідження. Ще однією ознакою, яка потребує координації діяльності на підприємстві, є чисельність працівників та масштаби бізнесу загалом. При зростанні підприємства та розширенні його діяльності ускладнюються внутрішні комунікаційні та інформаційні шляхи, що потребує

специфічних методик у прийнятті управлінських рішень. Одним з головних завдань контролінгу у складних системах управління є налаштування окремих функцій з метою їх повної орієнтації на встановлені цілі.

У системі управління будь-якого підприємства повинні бути зосереджені основні елементи інтегрованого підходу, такі як стратегічне планування, перетворення стратегій на оперативний рівень, досягнення оперативних цілей через систему бюджетів та управління на основі відхилень, яка дозволяє підтримувати підприємство в рамках визначеного курсу розвитку. Підприємства, визначаючи свої цілі, можуть створити власний каталог критеріїв, у якому описуються основні вимоги до процесу постановки цілей з урахуванням того, що цілі в системах управління можуть бути досягнуті лише тоді, коли вони відповідають реальним умовам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Контролінг є складною системою, яка досліджує траєкторію стратегічного розвитку підприємства на основі визначеної генеральної мети, матеріальних, вартісних і соціальних цілей, відстеження тенденцій розвитку виробничих програм, господарських процесів, інвестиційних проектів та фінансової діяльності на основі планування, обліку, аналізу та контролю сукупності економічних показників і забезпечує інформацію для прийняття управлінських рішень.

Заходи та рекомендації служби контролінгу дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства в контексті діагностування фактичного фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до головної мети та попередження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансовий результат та стан ринку.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Контролінг є системою інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства. Складність сучасних умов забезпечення прийняття рішень вимагає посилення узгодженості в діях штабних і лінійних управлінських кадрів. Дослідження значення контролінгу на підприємстві доводить, що організація контролінгу вимагає врахування специфіки діяльності та індивідуальності системи управління кожного окремого підприємства. З урахуванням цього, підходи до організації контролінгу на різних підприємствах можуть відрізнятися. Проте, в рамках загального алгоритму постановки цієї функції обґрунтовано певну послідовність дій, яка передбачає організацію загального інформаційного середовища, планування на його основі, забезпечення належного обліку результатів внутрішньої діяльності, контроль за плановими даними та даними обліку, а завершується це розробкою необхідних заходів з регулювання на основі відхилень. Такий науковий підхід до постановки та подальшої функціональності контролінгу вважається найбільш логічним. Сутність контролінгу має динамічний характер та є своєрідною відповідною реакцією на управлінські потреби підприємства, а також на зміни в зовнішньому середовищі підприємства.

### **Література**

1. Ареф'єва О., Побережна З. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. № 4 (72). С. 155-163.
2. Гавриленко В.О. Завдання контролінгу в антикризовому управлінні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. С. 601-603 URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/117.pdf>
3. Колодізев О.М., Чмутова І.М., Азізова К.М., Максимова М.В. Контролінг як технологія управління фінансовими та не фінансовими структурами : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 348 с.
4. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2021. №3(65). С. 56-65.
5. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1(67). С. 52-58.
6. Приймак С. Управління вартістю підприємства в системі контролінгу. Ринок цінних паперів України. 2007. № 12. С. 53-60.
7. Ужва А.М., Алабушева С. Ю., Виноградчий В. І. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. 2013. Вип. 5.1. С. 75-77.
8. Ужва А., Костирко А. Концептуальні положення реалізації системи контролінгу на сільськогосподарських підприємствах. Економіст. 2012. № 2. С. 65–66.

### **References**

1. Arefieva O., Poberezhna Z. Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia biznes-protsesamy pry realizatsii reinzhynirynhu diialnosti pidpriemstva. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu. 2020. № 4 (72). S. 155-163.
2. Havrylenko V.O. Zavdannia kontrolinhu v antykrizovomu upravlinni. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2018. Vypusk 23. S. 601-603 URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/117.pdf>

3. Kolodiziev O.M., Chmutova I.M., Azizova K.M., Maksimova M.V. Kontrolinh yak tekhnolohiia upravlinnia finansovymy ta ne finansovymy strukturamy : monohrafiia. Kh. : Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia, 2014. 348 s.
4. Piletska S. T., Korytko T. Yu., Tkachenko Ye. V. Model intehralnoi otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Ekonomichnyi visnyk Donbasu. 2021. №3(65). S. 56-65.
5. Piletska S. T., Kopcha Yu. Yu., Kamyshna S. Yu. Kontrolinh v systemi antykryzovoho upravlinnia. Ekonomichnyi visnyk Donbasu. 2022. № 1(67). S. 52-58.
6. Pryimak S. Upravlinnia vartistiu pidpriemstva v systemi kontrolinhu. Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy. 2007. № 12.S. 53-60.
7. Uzhva A.M., Alabusheva S. Yu., Vynohradchyi V. I. Kontrolinh yak zasib stvorennia dovhostrokovykh konkurentnykh perevah na pidpriemstvi. Naukovyi visnyk Mykolaivskoho derzhavnogo universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Seriiia : Ekonomichni nauky. 2013. Vyp. 5.1. S. 75-77.
8. Uzhva A., Kostyrko A. Kontseptualni polozhennia realizatsii systemy kontrolinhu na silskohospodarskykh pidpriemstvakh. Ekonomist. 2012. № 2. S. 65–66.