https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-34
УДК 658.5.012.7

ПОЧТОВЮК Андрій
Кременчуцький національний університет управління імені Михайла Остроградського
https://orcid.org/0000-0001-7862-9659
e-mail: andrey.pochtovyuk@gmail.com
КУЩ Анастасія
Кременчуцький національний університет управління імені Михайла Остроградського
nastiakusch@gmail.com

РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність та значення контролінгу як інструменту стратегічного управління підприємством. Проаналізовано основні функції контролінгу, його роль у прийнятті ефективних управлінських рішень, а також особливості впровадження контролінгових механізмів у сучасній практиці підприємств. Здійснено огляд основних підходів до формування системи контролінгу та визначено його місце у забезпеченні стратегічної стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Увагу зосереджено на перевагах інтеграції контролінгу в процес стратегічного планування.

Ключові слова: контролінг, стратегічне управління, аналітика, ефективність, конкурентоспроможність, стратегічне планування.

POCHTOVYUK Andryi, KUSHCH Anastasiia
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

THE ROLE OF CONTROLLING IN THE ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM

The article investigates the essence, role, and functions of controlling within the modern enterprise management system. It outlines how controlling has evolved from a purely analytical accounting tool into a key component of strategic management that contributes to increasing efficiency, ensuring adaptability, and enhancing enterprise competitiveness. The theoretical foundations of controlling are examined along with its practical application in managerial processes, particularly in the context of uncertainty and crisis conditions. The study pays special attention to the classification of types of controlling (strategic, operational, functional) and to its integration into the decision-making process at various organizational levels.

It is emphasized that controlling serves not only as an internal information and coordination system, but also as a strategic tool that enables enterprises to align resources with goals, monitor performance, and respond promptly to internal and external changes. The analysis reveals that the successful implementation of controlling ensures transparency of business processes, contributes to cost optimization, and supports the development of sustainable growth strategies. The article highlights the experience of companies that effectively apply controlling practices and demonstrates the benefits of data-based decision-making in a dynamic business environment.

The research concludes that in the modern economic environment, the implementation of controlling should be seen as a crucial element of enterprise management. It contributes to improving management efficiency, achieving strategic objectives, and maintaining flexibility in response to market demands and competition.

Keywords: controlling, strategic management, analytics, efficiency, competitiveness, strategic planning.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.04.2025
Прийнята до друку / Accepted 04.05.2025

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

У сучасних умовах високої динаміки ринкового середовища та зростання конкуренції, підприємства потребують ефективних інструментів стратегічного управління, здатних забезпечити гнучкість і стабільний розвиток. Одним із таких інструментів виступає контролінг, який дозволяє поєднати стратегічне планування з системним аналізом результатів діяльності. Водночас питання інтеграції контролінгу в загальну систему управління залишаються недостатньо дослідженими як у теоретичному, так і в практичному аспекті. Це обумовлює необхідність комплексного вивчення можливостей контролінгу у підвищенні ефективності управлінських процесів і досягненні довгострокових цілей підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання контролінгу та його впровадження в діяльність підприємства були розглянуті у роботах багатьох науковців, як вітчизняних так і зарубіжних. Зокрема, виділяємо такі: Замятіна Н. В. [1], Загороднюк О. В. [2], Догадайло Я. В. [3], Ложачевська О. М. [9], Кизенко О. О. [10], Вебер Дж. [8], Рідер Л. [4] та ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри наявність численних наукових досліджень, присвячених контролінгу, у сучасній економічній літературі недостатньо уваги приділено практичним аспектам його впровадження саме як інструменту стратегічного управління. Відкритими залишаються питання інтеграції контролінгу в систему прийняття стратегічних рішень, а також його впливу на підвищення ефективності управління підприємством у динамічному середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування значення контролінгу в системі стратегічного управління підприємством, а також аналіз його функціональних можливостей як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища підприємства змушені постійно адаптувати свої управлінські системи з метою забезпечення сталого розвитку. Одним із ключових інструментів, що сприяє ефективному використанню ресурсів і досягненню стратегічних цілей, є контролінг. Він виступає підсистемою загальної системи управління підприємством, яка забезпечує координацію, узгодження та контроль діяльності всіх функціональних підрозділів.

Контролінг являє собою інтегровану систему внутрішнього управління підприємством, поєднуючи функції планування, обліку, аналізу, контролю та прийняття рішень з метою забезпечення ефективного використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей і своєчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона виконує інформаційно-аналітичну та регулюючу роль у менеджменті, надаючи керівництву необхідні дані для оцінки ситуації, виявлення відхилень, прогнозування результатів та прийняття обґрунтованих рішень [1].

Основним призначенням контролінгу є інформаційне забезпечення управлінських рішень, засноване на сучасних технологіях збору й аналізу даних. Завдяки інтеграції функцій планування, обліку й контролю в єдину аналітичну систему, контролінг стає важливим елементом управління розвитком підприємства.

Використання системи контролінгу на підприємствах обумовлене низкою актуальних викликів, серед яких – нестабільність зовнішнього середовища та недостатнє реагування на його зміни, слабка інформаційна взаємодія між структурними підрозділами, відсутність ефективних механізмів прийняття управлінських рішень, суттєві прорахунки у формуванні стратегічного курсу розвитку, а також відсутність встановлених стандартів якості та нормативів витрат, що ускладнює визначення собівартості продукції та рівня її прибутковості [2].

Контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування системи управління підприємством. Він поєднує в собі низку інструментів, взаємозв'язок між якими та їх вплив на управлінську діяльність підприємства доцільно представити у вигляді узагальнюючої таблиці (табл. 1) [1]:

Таблиця 1

Місце, функції та етапи реалізації контролінгу в системі управління підприємством

Елемент	Зміст
Суть системи управління	Визначення політики підприємства, координація діяльності, стратегія персоналу, цілі бізнесу
Місце контролінгу	Компонент управління, що забезпечує інформаційне та аналітичне забезпечення управлінських рішень
Процес контролінгу	Сукупність дій із планування, аналізу, контролю й оцінювання результатів діяльності
Функції контролінгу	Інформаційне забезпечення, координація, оцінка ефективності, контроль
Завдання контролінгу	Збір даних із зовнішнього середовища, порівняння планових і фактичних показників, аналіз відхилень
Етапи реалізації контролінгу	Встановлення нормативів, стандартів, планів. Порівняння з фактичними даними. Вимірювання результатів, оцінка діяльності
Типи контролінгу	Стратегічний – довгостроковий, орієнтований на конкурентну перевагу. Оперативний – короткостроковий, орієнтований на поточну діяльність

Таким чином, контролінг забезпечує постійний моніторинг зовнішнього й внутрішнього середовища, формує систему нормативів і планових показників, а також сприяє аналізу відхилень і коригуванню управлінських дій. Завдяки цим функціям він інтегрується в усі рівні управлінської ієрархії та виступає дієвим механізмом підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

Контролінг на підприємстві має низку важливих переваг: він дає змогу заздалегідь оцінювати перспективи розвитку, оперативно ухвалювати стратегічні рішення, інтегрує основні управлінські функції, спрямований на досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей, враховує специфічні функції управління, дозволяє прогнозувати майбутні зміни, сприяє постійному вдосконаленню роботи підприємства, а також забезпечує регулярне порівняння запланованих і фактичних результатів із можливістю своєчасного реагування на відхилення. Водночас, на практиці можуть виникати труднощі, зокрема – нездатність

реалізувати згадані принципи через організаційні чи ресурсні обмеження, що призводить до відсутності системності в управлінні, неефективності інформаційного забезпечення й неможливості повноцінного досягнення стратегічних завдань [3].

В умовах невизначеності та динамічного бізнес-середовища, варто згадати про контролерів, які відіграють ключову роль у забезпеченні економічної прозорості, ефективного планування та управління ресурсами. Згідно з підходами Міжнародної групи контролінгу (IGC), завдання контролера не обмежуються лише збором і поданням фінансових показників. Їх місія – гарантувати, що ця інформація буде правильно інтерпретована й використана керівництвом для прийняття обґрунтованих рішень.

Контролер виступає не лише постачальником даних, а й їх аналітиком, координатором процесів планування, модератором дискусій щодо цілей, а також консультантом у реалізації проєктів. Він бере участь у формуванні стратегічного, середньострокового та річного планування, синхронізуючи дії різних підрозділів і рівнів управління. Крім того, контролери несуть відповідальність за вдосконалення систем контролю, організацію звітності, орієнтованої на майбутнє, і підтримку адаптивності організації в умовах волатильності [4].

Щоб ефективно виконувати ці завдання, контролери мають володіти широким спектром компетенцій, як це показано на рисунку 1. Серед основних компетенцій виділяють аналітичне мислення, комунікативні навички, знання в галузі бізнесу та управлінських систем, а також стійкість, поведінкові навички та здатність до стратегічного партнерства. Саме сукупність цих компетенцій забезпечує перехід від традиційної ролі контролера до функції бізнес-партнера.

Рис. 1. Ключові компетенції контролерів

Успішний контролер повинен поєднувати усі наведені навички. Такий набір компетенцій дозволяє не лише забезпечувати економічну прозорість, а й активно впливати на стратегічне планування, координацію та адаптацію підприємства до змінного середовища. Саме тому контролери є незамінними фахівцями у системі контролінгу – вони не лише збирають і аналізують дані, а й виступають каталізаторами ефективного управління, підтримуючи керівництво у прийнятті раціональних, обґрунтованих і своєчасних рішень.

Контролінг охоплює широкий спектр інструментів, особливої актуальності набувають ті, що дозволяють оперативно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення (табл. 2) [5].

Таблиця 2

Основні інструменти контролінгу та їхня роль у підвищенні ефективності підприємства

Інструмент	Переваги
Контроль споживання витрат	Підвищення операційної ефективності
Аналіз відхилень	Виявлення причин невідповідностей між планом і фактом, управління витратами
Бюджетування	Встановлення фіксованих цілей для порівняння та контролю
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками для покращення продуктивності та якості
Змінне калькулювання	Гнучкість у ціноутворенні, краща інформація для управлінських рішень
Гнучке бюджетування	Адаптація до змін ринку, підвищення реактивності
Консультаційна функція	Підтримка керівництва у прийнятті стратегічних рішень
Agile-контролінг	Підвищення здатності до адаптації у змінному бізнес-середовищі

Таким чином, контролінг виконує не лише функцію збору та обробки інформації, але й активно сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Інструменти, такі як бенчмаркінг, гнучке бюджетування та змінне калькулювання, розширюють потенціал підприємства щодо адаптації до зовнішніх викликів і покращення внутрішніх процесів. Застосування сучасного, гнучкого підходу до контролінгу

дозволяє підприємствам прогнозувати розвиток подій, оптимізувати ресурси та підтримувати стратегічну стабільність в умовах невизначеності.

Попри численні переваги, система контролю має і свої обмеження. Однією з головних проблем є складність у встановленні кількісних стандартів. Наприклад, емоційні чи поведінкові аспекти роботи працівників важко виміряти в цифрах, що ускладнює оцінку їхньої продуктивності на основі заздалегідь визначених критеріїв. Ще одним викликом є неможливість повного контролю над зовнішніми чинниками, такими як зміни у законодавстві, політична нестабільність або технологічні прориви. У той час як внутрішні процеси можна регулювати, зовнішнє середовище часто виходить за межі контролю підприємства. Окрім того, система контролю може стикатися з опором з боку працівників. Якщо контроль сприймається як обмеження свободи або як інструмент надмірного спостереження, це може спричинити демотивацію та зниження продуктивності [6].

Реальні кейси впровадження систем контролю підтверджують їхню ефективність у підвищенні прозорості, аналітичності та керованості бізнес-процесів. До прикладу, досвід компанії «INCO Group», що працює в різноманітних напрямах – від виробництва побутової хімії та косметики до видавничої діяльності й операцій з нерухомістю, демонструє необхідність впровадження ефективної системи контролю при розширенні масштабів діяльності. Впровадження спеціалізованої системи «Eureca» дозволило створити багатовимірний бюджет, контролювати витрати за напрямами та ефективно планувати виробничі й операційні процеси.

Компанія «Infinite», яка стрімко зростає у сфері IT-рішень, зіткнулася з потребою в розширенні можливостей аналітики та контролю результатів через динамічне зростання і високий попит на інформацію. Раніше вони використовували Excel для фінансового контролінгу, однак для роботи з великою кількістю параметрів і забезпечення гнучкості у звітності компанія також обрала систему «Eureca». Це дало змогу не лише пришвидшити обробку даних, а й створити ефективну та масштабовану систему управлінської звітності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасна парадигма управління підприємствами передбачає постійний пошук балансу між стабільністю внутрішніх процесів і гнучкістю в умовах зовнішніх викликів. У цьому контексті контролінг стає не просто інструментом підтримки менеджменту, а ключовим елементом організаційної стратегії. Його сила полягає у здатності інтегрувати різноманітні управлінські функції в єдину аналітичну платформу, що дозволяє підприємству не лише відстежувати стан справ, а й активно формувати свою траєкторію розвитку.

Застосування контролінгу забезпечує своєчасне виявлення точок зростання, усунення неефективності та перехід від інтуїтивного управління до системного мислення, заснованого на даних. Завдяки цьому підприємства отримують здатність не лише виживати у складних економічних умовах, а й вибудовувати довгострокову конкурентну перевагу.

Контролери як носії цієї нової логіки управління дедалі частіше виступають не технічними виконавцями, а каталізаторами змін – бізнес-партнерами, що формують майбутнє компанії у тісній співпраці з керівництвом. Таким чином, у міру поглиблення цифровізації та зростання вимог до адаптивності, значення контролінгу в управлінні бізнесом лише зростатиме, трансформуючи його з допоміжної функції на стратегічний ресурс.

Література

1. Замятіна Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. Економіка і суспільство. 2016. №7. С. 324–328.
2. Загороднюк О. В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. Економічні науки. 2013. № 6. С. 121–127.
3. Дубровін В. В., Догадайло Я. В. Сутність та призначення контролінгу в сучасному підприємстві. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*. 2017. С. 97.
4. Schäffer, U., Gaensslen, S., Losbichler, H., Rieder, L. The Essence of Controlling – The perspective of the Internationaler Controller Verein (ICV) and the International Group of Controlling (IGC). Journal of Management Control. 2013, No. 23, pp. 311 – 317.
5. Potkány, M., Hašková, S., Lesníková, P., Schmidtová, J. Perception of essence of controlling and its use in manufacturing enterprises in time of crisis: does controlling fulfill its essence?. Journal of Business Economics and Management, 2022, No. 23(4), pp. 957 – 976.
6. «Controlling in Management: Meaning, Nature, Importance and Limitations». URL: https://www.geeksforgeeks.org/controlling-nature-importance-and-limitations/#limitations-of-controlling (дата звернення 30.04.2025).
7. «Key functions of controlling». URL: https://firmbee.com/key-functions-of-controlling (дата звернення 30.04.2025).
8. Weber, J., Schäffer, U. Introduction to controlling. 2011. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

9. Ложачевська О. М., Заяц О. В., Виноградова К. В., Кужель Я. Г Місце контролінгу в системі управління підприємством. Молодий вчений. 2020. №4 (80). С. 331–335.

10. Кизенко О. О. Розвиток концепції контролінгової діяльності на підприємстві: від аналітичного обліку до стратегічної трансформації. Економічні науки. 2019. № 2. С. 77–81.

References

1. Zamyatina, N. V. (2016). The place of controlling in the management system of a modern enterprise. Economics and Society, No. 7, pp. 324–328.

2. Zahorodniuk, O. V. (2013). The essence and importance of controlling in the enterprise management system. Economic Sciences, No. 6, pp. 121–127.

3. Dubrovin, V. V., Dogadailo, Ya. V. (2017). The essence and purpose of controlling in a modern enterprise. Modern Trends in the Development of Economics and Management at Enterprises in Ukraine, pp. 97.

4. Schäffer, U., Gaensslen, S., Losbichler, H., Rieder, L. (2013). The Essence of Controlling – The perspective of the Internationaler Controller Verein (ICV) and the International Group of Controlling (IGC). Journal of Management Control, No. 23, pp. 311–317.

5. Potkány, M., Hašková, S., Lesníková, P., Schmidtová, J. (2022). Perception of essence of controlling and its use in manufacturing enterprises in time of crisis: does controlling fulfill its essence? Journal of Business Economics and Management, No. 23(4), pp. 957–976.

6. Controlling in Management: Meaning, Nature, Importance and Limitations. Available at: https://www.geeksforgeeks.org/controlling-nature-importance-and-limitations/#limitations-of-controlling (Accessed: 30 April 2025).

7. Key functions of controlling. Available at: https://firmbee.com/key-functions-of-controlling (Accessed: 30 April 2025).

8. Weber, J., Schäffer, U. (2011). Introduction to Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

9. Lozhachevska, O. M., Zayats, O. V., Vynohradova, K. V., Kuzhel, Ya. H. (2020). The place of controlling in the enterprise management system. Young Scientist, No. 4 (80), pp. 331–335.

10. Kyzenko, O. O. (2019). Development of the concept of controlling activity at the enterprise: from analytical accounting to strategic transformation. Economic Sciences, No. 2, pp. 77–81.