

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-56](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-56)

УДК 658.5.012.7

ПОТАПЮК Ірина

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1051-0114>

КАРЛАШ Юрій

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0004-3525-645X>

ЛЕМЕСЬКО Антон

Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0007-1255-4050>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто теоретичні та методичні засади формування системи контролінгу підприємства як інструменту підвищення ефективності управління в умовах динамічного ринкового середовища. Обґрунтовано значення контролінгу у реалізації стратегічних і операційних цілей, підтриманні фінансової стійкості та адаптації до змін зовнішнього середовища. Виокремлено основні елементи системи управлінського контролінгу: контрольні змінні, стандарти контролю, інформаційні звіти, оцінка та корекція результатів, стимулювання, моніторинг і комунікації. Представлено класифікацію інструментів контролю та аналізу фінансової звітності. Зроблено висновок, що ефективна система контролінгу є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та реалізації його стратегічного потенціалу.

Ключові слова: контроль, підприємство, управлінський контроль, система управлінського контролю, інструменти управлінського контролю.

POTAPIUK Iryna, KARLASH Yuriy, LEMESHKO Anton

Poltava State Agrarian University

FORMATION OF AN ENTERPRISE CONTROLLING SYSTEM

In the context of global economic instability and intense market competition, enterprises must continuously adapt their management systems to maintain financial stability and ensure long-term development. This article explores the theoretical and methodological principles underlying the formation of an effective enterprise controlling system, which plays a key role in enhancing management efficiency, supporting strategic planning, and optimizing resource allocation. Controlling acts as an integrative mechanism that unifies diverse managerial functions—such as planning, analysis, monitoring, and decision-making – into a coherent structure aimed at achieving corporate objectives.

The article emphasizes the importance of developing a controlling system tailored to the specific features of a company's operations, management style, organizational structure, and information needs. Key elements of the controlling system are analyzed, including external environment control, control variables, standards, reporting, evaluation, corrective measures, motivation mechanisms, communication channels, and monitoring. Their coordinated application ensures timely responses to deviations, minimizes risks, and fosters innovation.

Furthermore, the study categorizes controlling tools into three main groups: financial control instruments, operational control tools, and behavior-based employee control methods. It highlights the significance of financial statement analysis and risk-oriented control approaches, supporting adaptive management under uncertain conditions. The proposed model for enterprise controlling is a strategic management tool essential for aligning internal processes with external challenges, thereby increasing competitiveness and sustainability in the long run.

Keywords: control, enterprise, management control, management control system, management control tools.

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

Сучасний світовий ринок постійно змінюється, що вимагає від підприємств не лише вдосконалення управлінських процесів, а й перегляду підходів до їхньої структури, принципів та методів реалізації. В умовах жорсткої конкуренції керівники стикаються з необхідністю прогнозування ринкових тенденцій і швидкого реагування на нові виклики та можливості, що є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досягнення цієї мети можливе завдяки ефективному використанню його інноваційного потенціалу, який інтегрується у комплекс управлінських заходів на основі системи контролінгу.

У будь-якій управлінській системі контролінг відіграє важливу роль, забезпечуючи виконання стратегічних та операційних завдань. Підприємство повинне мати актуальні дані про зміну поведінки об'єктів управління, щоб за потреби оперативно коригувати свої стратегії та пріоритети розвитку. У межах антикризового управління контролінг сприяє реалізації стратегічного потенціалу підприємства, підтриманню ліквідності та досягненню фінансової стійкості. В умовах економічної нестабільності ефективне впровадження контролінгових механізмів дозволяє підприємству зберігати стабільність та забезпечувати довгостроковий розвиток.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних положень щодо процесу формування системи контролінгу підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Запровадження контролінгу сприяє підвищенню ефективності та якості управління завдяки правильному визначенню пріоритетів. Основна ідея системи контролінгу полягає в об'єднанні різних управлінських функцій в єдиний інтегрований механізм. Підрозділ контролінгу відіграє ключову роль, забезпечуючи методологічну та інструментальну підтримку для реалізації основних управлінських функцій, таких як планування, облік і аналіз, контроль та оцінка ситуації для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Створення ефективної системи управлінського контролінгу є ключовим фактором підвищення результативності та стимулювання інноваційного розвитку українських підприємств у конкурентному ринковому середовищі. Одним із найдієвіших інструментів реалізації стратегії розвитку компанії є управлінський контроль, який відіграє роль важливого механізму менеджменту та гарантує досягнення поставлених цілей.

Ефективне управління можливе лише за умови глибокого розуміння сутності управлінських функцій, їхнього раціонального застосування та вміння керівництва гармонійно інтегрувати їх у загальну структуру підприємства. Контроль як складова менеджменту дає змогу організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, запобігати накопиченню помилок, вирішувати складні управлінські завдання та оптимізувати витрати.

Дослідники виділяють чотири основні завдання контролю. Перше – адаптація до змін у зовнішньому середовищі, що є особливо актуальним у сучасних умовах. Ефективна система контролю дозволяє менеджерам оперативно реагувати на динаміку ринку, моніторити ситуацію та коригувати стратегію розвитку. Водночас недосконала система контролю може спричинити значне відхилення організаційних результатів від запланованих показників.

Друге завдання – запобігання накопиченню помилок, оскільки навіть незначні прорахунки можуть негативно вплинути на фінансовий стан компанії. Третє – вирішення складних організаційних проблем. Простим підприємствам із мінімальною кількістю процесів достатньо базової системи контролю, тоді як компаніям із широким асортиментом продукції, складною структурою та високим рівнем конкуренції необхідна комплексна система управлінського контролю. Четверте завдання – зниження витрат. Ефективно організований контроль сприяє оптимізації витрат і підвищенню продуктивності підприємства. Усі ці завдання є надзвичайно важливими, адже їх реалізація значно підвищує ефективність роботи компанії та забезпечує її стабільний розвиток.

З огляду на теоретичні засади та значущість управлінського контролінгу на підприємстві, доцільно виділити такі його основні елементи: контроль зовнішнього середовища, контрольні змінні, стандарти контролю, інформаційні звіти, оцінку контролю, коригувальні заходи, оцінку ефективності, механізм стимулювання, комунікаційні зв'язки та моніторинг (табл. 1) [9].

При формуванні системи управлінського контролінгу необхідно враховувати особливості господарської діяльності підприємства, тип управління, організаційну структуру, рівень людського капіталу, інформаційні потреби адміністративного персоналу тощо. Ці фактори безпосередньо впливають на ефективність функціонування системи контролю та забезпечують гармонійну взаємодію між управлінням, контролем і досягненням поставлених цілей [8].

Таблиця 1

Елементи управлінського контролінгу [9]

Елемент	Характеристика елементу
Контроль зовнішнього середовища	Контрольне середовище визначає умови, в яких функціонує система управлінського контролю на підприємстві, і охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники. Зовнішнє середовище включає елементи національної політики, економічну ситуацію, рівень соціального розвитку, особливості регіону тощо. Внутрішнє середовище охоплює етичні принципи підприємства, його організаційну структуру, розподіл функцій і повноважень, а також систему центрів відповідальності.
Контрольні змінні	Є ключовим компонентом системи управлінського контролю та управління ризиками, що визначає здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей. Результати діяльності підприємства на пряму залежать від того, наскільки ефективно управляються ризики та чинники, що впливають на створення вартості та реалізацію організаційних завдань. Для підтримки належного рівня ефективності системи управлінського контролю доцільно визначити критичні значення показників, зокрема контрольних змінних, перевищення або недосягнення яких може мати негативний вплив на подальший розвиток і стабільність підприємства.
Стандарти контролю	Вони слугують основою управління та водночас критерієм оцінки його результативності, оскільки фіксують кількісні показники контрольних змінних. Застосування контрольних стандартів дає змогу визначити рівень досягнення поставлених цілей підприємства. Стандарти дозволяють розкласти стратегічну мету підприємства на окремі взаємопов'язані складові, що підлягають контролю. Залежно від об'єкта управління, стандарти можуть поділятися на вхідні, процесуальні та результативні. Таким чином, достовірність і ефективність використаних стандартів мають прямий вплив на успішність управлінського контролю.

Інформаційні звіти	Це процес вимірювання, фіксації та підготовки інформації про діяльність підприємства з метою відображення господарських операцій. Основними вимогами до якості інформаційних повідомлень у системі управлінського контролю є їхня своєчасність (актуальність) і достовірність. Актуальність проявляється у відповідності контрольним змінним, тоді як достовірність забезпечує відображення реального стану господарських подій. Інформаційні звіти, як правило, формуються на основі бухгалтерських, статистичних та бізнес-даних.
Оцінка ефективності	Це процес аналізу ефективності результатів управлінського контролю. Його ключовими принципами є інтеграція показників операційної діяльності, поєднання внутрішніх і зовнішніх критеріїв оцінювання, а також баланс між фінансовими та нефінансовими індикаторами.
Контроль оцінки	Це процес перевірки достовірності відображення господарської діяльності підприємства, що включає зіставлення даних управлінських інформаційних звітів зі встановленими контрольними стандартами та виконання відповідних аналітичних розрахунків. Якість оцінки значною мірою залежить від точності стандартів, достовірності інформаційних повідомлень системи контролю та ефективності вжитих коригувальних заходів. Для забезпечення належного рівня контрольної оцінки важливо своєчасно та точно ідентифікувати причини відхилень між фактичними результатами та запланованими показниками, особливо якщо такі розбіжності можуть мати критичні наслідки.
Контроль корегування	Це процес усунення або коригування небажаних відхилень між фактичними результатами та встановленими контрольними стандартами після проведення оцінки. Основна мета коригувального контролю – забезпечити досягнення визначених норм і цілей системи управлінського контролю.
Механізм стимулювання	Це процес надання винагород або застосування дисциплінарних заходів до працівників залежно від результатів їхньої діяльності.
Комунікаційні зв'язки	Це процедура своєчасного надання релевантної інформації суб'єктами контролю в межах їхніх функціональних обов'язків. Повноцінне функціонування системи управлінського контролю неможливе без чіткої взаємодії між контрольними стандартами та інформаційними повідомленнями, оскільки відсутність такого зв'язку призводить до неефективної оцінки та коригування.
Моніторинг	Це показник якості прийняття управлінських рішень, заснованих на інформації, накопиченій системою контролю. Особи, відповідальні за здійснення контролю, також мають бути об'єктом контролю, що є ознакою ефективної управлінської системи. За відсутності контролю або оцінювання рівень продуктивності та ефективності діяльності знижується.

Важливо зазначити, що кожен із перелічених елементів виконує свою унікальну функцію в системі управлінського контролінгу, забезпечуючи якість управлінських рішень. Ігнорування або неналежний облік цих складових може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, управлінський контролінг відіграє ключову роль у встановленні стандартів, оцінці фактичних результатів і здійсненні коригувальних заходів у випадках значних відхилень від запланованих показників. Це сприяє підвищенню ефективності управління та забезпеченню стабільного розвитку організації.

Існують різні підходи до класифікації засобів управлінського контролю. На практиці всі інструменти контролю зазвичай поділяють на три основні групи (табл. 2):

- інструменти фінансового контролю;
- інструменти операційного контролю;
- інструменти контролю поведінки працівників в підприємстві.

Таблиця 2

Інструменти управлінського контролю [2; 4; 6; 7]

Характеристика інструментів контролю	Інструменти фінансового контролю	Інструменти операційного контролю	Інструменти контролю поведінки працівників в організації
Об'єкт контролю	фінансова діяльність підприємницьких структур, бюджетних установ та організацій, фінансових інститутів, що здійснюють фінансову діяльність	процеси трансформації вихідних ресурсів організації у готовий продукт	ділові та професійні знання і навички, необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків
Предмет контролю	фінансові операції, пов'язані зі створенням і використанням фондів фінансових ресурсів	науково-обґрунтовані форми і методів управління процесами створення операційної системи і способів забезпечення її ефективного функціонування у різних режимах (нормативному, перехідному)	діяльність працівників організації відповідно до встановлених законів, норм, правил, рішень, доручень
Методи контролю	перевірка; ревізія; обстеження; аудит	контроль за виконанням виробничої програми (чи реалізацією проектів); контроль за рухом та використанням матеріальних запасів; контроль якості продукції	оцінка за абсолютними стандартами; оцінка за відносними стандартами; оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності

Фінансовий контроль як економічний процес включає такі ключові елементи: суб'єкт і об'єкт контролю, предмет контролю, принципи та методи контролю, технічні та технологічні аспекти контролю, сам процес контролю та прийняття рішень за його результатами.

Об'єктом фінансового контролю є фінансова діяльність суб'єктів господарювання, зокрема підприємств, бюджетних установ, фінансових інститутів та організацій, які здійснюють фінансові операції. Це охоплює такі аспекти, як грошові кошти підприємства, розрахунки з контрагентами (покупцями, замовниками, постачальниками, підрядниками), оплата праці, взаєморозрахунки з бюджетом і державними фондами, фінансові результати діяльності, операції з капіталом та реалізація продукції (товарів, послуг).

Джерелом інформації для проведення фінансового контролю є дані фінансового обліку та звітності підприємства. Предмет фінансового контролю включає операції, пов'язані з формуванням і використанням фінансових ресурсів.

Фінансовий контроль може здійснюватися у двох основних формах:

суцільний контроль передбачає перевірку всіх первинних документів та облікових записів у рамках аналітичного та синтетичного обліку, особливо щодо найбільш критичних операцій;

вибірковий контроль може включати аналіз усіх документів за певні періоди або перевірку частини документів за весь звітний період.

Фінансовий контроль реалізується через різні форми економічного контролю залежно від форми власності об'єкта перевірки [5].

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності наведена у табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності [3; 10; 12]

Назва інструменту	Сфери контролю
Аналіз балансу	попередня оцінка можливостей організації виконувати свої поточні зобов'язання; визначення загального фінансового стану організації
Аналіз звіту про прибутки та збитки	зіставлення прибутків і збитків організації; зміна прибутків і витрат поточного періоду проти попередніх
Аналіз звіту про рух готівки	контроль надходжень грошей в організацію з усіх джерел та їх виплат за зобов'язаннями організації; попередні висновки щодо рівня ліквідності організації

Аналіз фінансової діяльності підприємства, як ключовий етап контролю, включає:

оцінку фінансових результатів та рентабельності, яка передбачає аналіз рівня та динаміки показників дохідності, фінансових результатів позаопераційної та інвестиційної діяльності, використання чистого прибутку. Також досліджується взаємозв'язок витрат, обсягів виробництва та прибутку, а також вплив оборотного капіталу та грошових потоків на прибутковість. Додатково здійснюється факторний аналіз рентабельності;

оцінку фінансового стану підприємства, що включає аналіз структури та змін у майні, фінансової стійкості, ліквідності балансу, а також комплексну оцінку загального фінансового стану компанії [11].

Процес контролю являє собою сукупність контрольних заходів, які здійснює суб'єкт контролю щодо об'єкта. Загальна схема цього процесу включає кілька етапів: постановку завдання (визначення вимог до результатів), порівняння фактичних показників із запланованими (оцінка досягнутих результатів, виявлення відхилень), а також вибір подальших дій (залишити ситуацію без змін, усунути відхилення або скоригувати плани). Кожен із цих компонентів деталізується у системах внутрішньофірмового, незалежного (аудиторського) та державного контролю [1].

На організацію та функціонування системи управлінського контролю значно впливає зовнішнє середовище. Ступінь цього впливу визначає організаційну структуру контрольної системи, застосовані методи, об'єкти та суб'єкти контролю, а також їхні повноваження. У таких умовах ключовим завданням підприємств є швидке реагування на зміни зовнішнього середовища через використання відповідних інструментів управлінського контролю. Елементи внутрішньої системи управління визначають межі управлінського контролю, що підтверджує відкритість цієї системи [2]. Водночас ефективність контролю можлива лише за умови глибокого розуміння суб'єктами контролю особливостей внутрішнього середовища організації, її потенціалу та специфіки функціонування.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, управлінський контролінг є однією з ключових функцій менеджменту, спрямованою на кількісну та якісну оцінку праці, а також аналіз результатів діяльності організації. Він відіграє важливу роль у розвитку компанії, оскільки без нього ефективного управління неможливе. Контроль є невід'ємною частиною управлінського процесу, його завершальним етапом, що забезпечує взаємодію між керуючою та керованою системами. Менеджери починають здійснювати контроль із моменту визначення цілей та створення організації. Без нього координація роботи працівників стає неможливою, що призводить до дезорганізації.

Управлінський контролінг є сучасним підходом до координації управлінської діяльності. Ефективно вибудована система контролінгу дозволяє своєчасно оцінювати стан підприємства та розробляти стратегії підвищення її ефективності. Вона повинна відповідати кільком ключовим критеріям: включати комплекс заходів з оцінки та пошуку оптимальних управлінських рішень, передбачати прогнозування майбутніх дій та прийняття рішень командою управлінців, а не окремими працівниками. Також важливою складовою є система мотивації, що узгоджує інтереси персоналу з інтересами власників, а також гнучка організаційна структура, здатна адаптуватися до змін ринкового середовища.

Література

1. Башнянин Г.І., Апопій В.В., Вовчак О.Д. Формування ефективної системи управлінського контролю в умовах системної нестабільності економіки. *Вісник львівської комерційної академії*. 2011. № 36. С. 45-46.
2. Ботвіна Н. Фінансовий контроль за функціонуванням системи та механізму фінансової політики держави. *Economic Analysis*, Vol. 30. № 1. 2020. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1775/6565656835>
3. Бруханський Р.Ф. Ідентифікація специфічних функцій стратегічного управлінського обліку. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 1. С. 7-18.
4. Буднік М.М., Іванова Я.Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370-376.
5. Дівеева С.А. Проблеми організації системи внутрішнього контролю в кооперативах. *Молодий вчений*. 2014. № 4.2. С. 92-96.
6. Капліна А.І. Фактори стабілізації виробництва агропродукції України. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 46-49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.46.
7. Кузнецов А.А. Управлінський контроль: сутність та значення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2 (19). С. 97-106.
8. Охріменко А.Г. Основи менеджменту. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 130 с.
9. Савченко Р.О. Елементи системи управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 48-52.
10. Свірко С.В., Тростенюк Т.М. Функції, завдання, елементи та принципи управлінського обліку в державних закладах вищої освіти. *Економіка та держава*. № 2/2019. С. 41-46.
11. Суліменко Л.А., Вітер С.А. Стратегічний облік як складова системи управління підприємством. *Наукові читання – 2017: наук.-теорет. зб.* Житомир: ЖНАЕУ, 2017. Т. 3. С. 213-217.
12. Хлівна І.В., Ліхоносова Г.С. Обліково-контрольне забезпечення фінансової діяльності суб'єкта господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 5 (16). С. 187-191.

References

1. Bashniayn H.I., Apopii V.V., Vovchak O.D. (2011) Formuvannya efektyvnoi systemy upravlinskoho kontroliu v umovakh systemnoi nestabilnosti ekonomiky [Formation of an Effective Management Control System in the Context of Systemic Economic Instability]. *Bulletin of the Lviv Commercial Academy*, no. 36, pp. 45-46.
2. Botvina N. (2020) Finansovyi kontrol za funktsionuvanniam systemy ta mekhanizmu finansovoi polityky derzhavy [Financial control over the functioning of the system and mechanism of financial policy of the state]. *Economic Analysis*, Vol. 30, no 1. Available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1775/6565656835> (accessed 23 april 2025).
3. Brukhanyskyi R.F. (2020) Identyfikatsiia spetsyfichnykh funktsii stratezhichnogo upravlinskoho obliku [Identification of specific functions of strategic management accounting]. *Institute of accounting, control and analysis in the context of globalization*, no. 1, pp. 7-18.
4. Budnik M.M., Ivanova Ya.Iu. (2020) Pidkhody ta modeli upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Approaches and models of change management at the enterprise]. *Business Inform*, no. 10, pp. 370-376.
5. Divicieva S.A. (2014) Problemy orhanizatsii systemy vnutrishnogo kontroliu v kooperatyvakh [Problems of organising the internal control system in cooperatives]. *Young scientist*, no. 4.2, pp. 92-96.
6. Kaplina A.I. (2020) Faktory stabilizatsii vyrobnytstva ahroproduktii Ukrainy [Factors of stabilisation of agricultural production in Ukraine]. *Economy and state*, no. 10, pp. 46-49. Available at: DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.46. (accessed 25 april 2025).
7. Kuznetsov A.A. (2015) Upravlinskyi kontrol: sutnist ta znachennia [Management control: essence and significance]. *The European vector of economic development*, no. 2 (19), pp. 97-106.
8. Okhrimenko A.H. (2006) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. (in Ukrainian)
9. Savchenko R.O. (2016) Elementy systemy upravlinskoho kontroliu [Elements of the management control system]. *Economics and state*, no. 6, pp. 48-52.
10. Svirko S.V., Trosteniuk T.M. (2019) Funktsii, zavdannia, elementy ta pryntsypy upravlinskoho obliku v derzhavnykh zakladakh vyshchoi osvity [Functions, tasks, elements and principles of management accounting in state higher education institutions]. *Economy and state*, no. 2/2019, pp. 41-46.
11. Sulimenko L.A., Viter S.A. (2017) Ctratehichnyi oblik yak skladova systemy upravlinnia pidpriemstvom [Strategic accounting as a component of the enterprise management system]. *Scientific readings – 2017*, no. 3, pp. 213-217.
12. Khlivna I.V., Likhonosova H.S. (2018) Oblikovo-kontrolne zabezpechennia finansovoi diialnosti subiekta hospodariuvannia [Accounting and control support of financial activity of a business entity]. *Eastern Europe: economy, business and management*, Vol. 5 (16), pp. 187-191.