

---

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

---

УДК 658.012.7

DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8>

**Коробка С.В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7521-6306>

**Korobka Svitlana**

Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology  
named after S.Z. Gzhytsky

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## THEORETICAL ASPECTS OF CONTROLLING IMPLEMENTATION IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

---

*У статті розглянуто теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. Відзначено, що глобалізація економіки, складність ведення підприємницької діяльності, впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку призвели до збільшення уваги до внутрішнього контролю та аудиту на рівні безпосереднього підприємства. Відзначено, що новою концепцією в системі управління є контролінг, який сприятиме забезпеченню економічної підтримки підприємства у цілому та ефективному його розвитку завдяки формуванню об'єктивної інформації про витрати та доходи. Завдання контролінгу полягає у визначенні для суб'єкта господарювання напряму докладання зусиль персоналом, який сприятиме його функціонуванню та подальшому розвитку. Визначено основні елементи, виділено функції, методи контролінгу та принципи організації й упровадження контролінгу. Питання організації контролінгу на підприємствах мають індивідуальний характер, який має враховувати обсяг та особливості його діяльності. Однією з важливих передумов упровадження контролінгу на підприємствах є зменшення управлінського ризику, а також розроблення механізму реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Сьогодні система контролінгу ще недостатньо впроваджена в управлінську практику підприємств України, тому варто визначити пріоритети щодо напряму діяльності вітчизняних підприємств, можливості їх конкуренції з іноземними підприємствами в майбутньому та перспективи економічного розвитку, які дає впровадження системи контролінгу.*

**Ключові слова:** контролінг, упровадження, функції, методи, підприємство, управлінські рішення.

*В статье рассмотрены теоретические аспекты внедрения контроллинга в систему управления предприятием. Отмечено, что глобализация экономики, сложность ведения предпринимательской деятельности, внедрение международных стандартов бухгалтерского учета привели к увеличению внимания к внутреннему контролю и аудиту на уровне непосредственного предприятия. Отмечено, что новой концепцией в системе управления является контроллинг, который будет способствовать обеспечению экономической поддержки предприятия в целом и эффективному его развитию благодаря формированию объективной информации о расходах и доходах. Задача контроллинга состоит в определении для предприятия направления приложения усилий персоналом, который будет способствовать его функционированию и дальнейшему развитию. Определены основные элементы, выделены функции, методы контроллинга и принципы организации и внедрения*

---

контролінга. Использование методов контроллинга будет способствовать эффективному и рациональному использованию имеющихся в его распоряжении ресурсов с целью оптимизации финансовых результатов. При этом будут использоваться как традиционные методы, так специфические методы контроллинга, будет осуществляться различного рода планирование и контроль его выполнения согласно разработанному дереву целей. Сегодня система контроллинга еще недостаточно внедрена в управленческую практику предприятий Украины, поэтому следует определить приоритеты относительно направления деятельности отечественных предприятий, возможности их конкуренции с иностранными предприятиями в будущем и перспективы экономического развития, которые дает внедрение системы контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг, внедрение, функции, методы, предприятие, управленческие решения.

*The article considers the theoretical aspects of controlling in the enterprise management system. In particular, it was noted that the globalization of the economy, the complexity of doing business, the introduction of international accounting standards have led to increased attention to internal control and audit at the level of the direct enterprise. It is noted that a new concept in the management system is controlling, which will help provide economic support to the enterprise as a whole, and its effective development through the formation of objective information about costs and revenues. The task of controlling is to determine for the business entity the direction of efforts by staff that will contribute to its operation and further development. The main elements are identified, the functions and methods of controlling and the principles of organization and implementation of controlling are identified. Because the correct choice of controlling methods depends on the efficiency of the enterprise. Issues of controlling at enterprises are individual in nature, which should take into account the scope and features of its activities. One of the important prerequisites for the introduction of controlling in enterprises is the reduction of management risk, as well as the development of a mechanism for responding to changes in the internal and external environment. The use of controlling methods will contribute to the efficient and rational use of available resources in order to optimize financial results. At the same time, both traditional methods and specific methods of controlling will be used, various kinds of planning and control over its implementation will be carried out according to the developed tree of purposes. Today, the controlling system is still insufficiently implemented in the management practice of Ukrainian enterprises, so it is necessary to determine priorities for the direction of domestic enterprises, opportunities for their competition with foreign enterprises in the future and prospects for economic development.*

**Key words:** controlling, implementation, functions, methods, enterprise, management decisions.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення та здійснення підприємницької діяльності контролінг слід розглядати як систему, що пов'язує структурні одиниці підприємства на рівні обліку, забезпеченості інформацією, управління, контролю та координації діяльності. Мінливість ринкового середовища чинить неминучий вплив на діяльність їх у цілому.

Глобалізація економіки, складність ведення підприємницької діяльності, впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку призвели до збільшення уваги до внутрішнього контролю та аудиту на рівні безпосереднього підприємства. У такому контексті контролінг має здійснюватися відповідно до чинного законодавства. Актуальним завданням кожного підприємства є подальше вдосконалення й оптимізація його організаційної структури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням контролінгу в системі управління підприємством приділяється значна увага у вітчизняній економічній літературі. Ними займаються О. Акентьева, О. Ватченко, Т. Говорушко, О. Зоріна, О. Станіславчук, Л. Ліпич, Н. Михайличенко та ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування впровадження контролінгу на підприємствах, виділення окремих елементів системи контролінгу, які є найважливішими для підвищення ефективності діяльності, та визначення можливих способів їх впровадження.

**Виклад основного матеріалу.** Новою концепцією в управлінні підприємством є контролінг. Він сприятиме забезпеченню економічної підтримки підприємства у цілому й ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Використання контролінгу переводить управління підприємством на новий рівень, інтегруючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів на досягнення найважливіших завдань [8].

Під контролінгом прийнято розуміти міжфункціональний напрям управлінської діяльності, який пов'язаний зі збором, обробкою та інтерпретацією отриманої інформації та сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень із метою узгодження оптимального рівня розвитку та прибутковості підприємства. Отже, контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства [5].

Термін «контролінг» у сучасному розумінні виник у 20-х роках ХХ ст. у США. Перше його трактування – це контроль над використанням грошових ресурсів і проведення ревізій у фінансово-економічній сфері. Наприкінці минулого століття представники американської школи контролінгу розширили це поняття і стали розглядати його як цілісну концепцію економічного управління підприємством. У Західній Європі концепція контролінгу набула своєї актуальності у 70-х роках ХХ ст. і найбільшу популярність знайшла у працях представників німецької школи, які зосереджують свою увагу на майбутніх процесах, а не на аналізі тих подій, що вже відбулися. У країнах пострадянського простору контролінг почав розвиватися лише на початку 90-х років [9].

Контролінг – це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на підтримку менеджменту підприємства та охоплює інформаційне забезпечення, планування, контроль, координацію, внутрішній консалтинг [10].

Також контролінг – це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із реалізацією фінансово-економічної функції в системі менеджменту для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [1].

Основне завдання контролінгу полягає у визначенні для суб'єкта господарювання напряму докладання зусиль персоналом, який сприятиме його функціонуванню та подальшому розвитку. Керівника ж контролінг націлює на формування і досягнення довгострокових перспектив, з яких формуються оперативні та тактичні плани з метою координації діяльності співробітників малих підприємств.

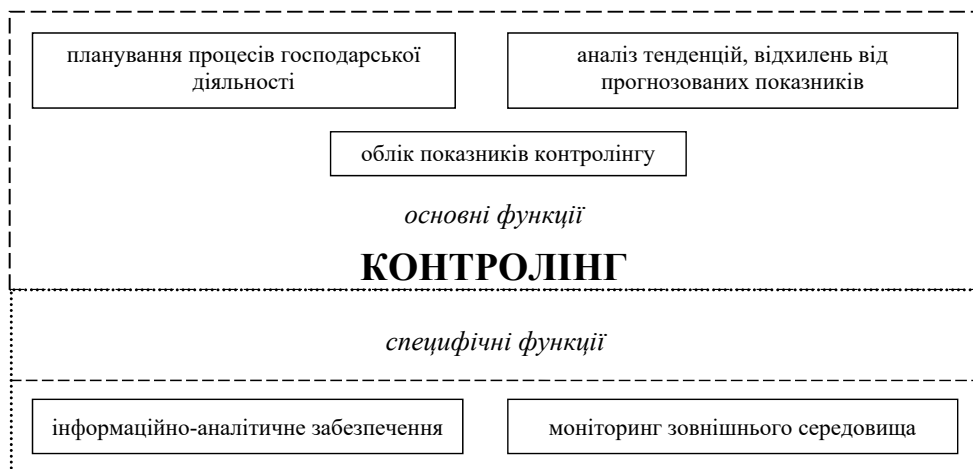
Доцільність запровадження системи контролінгу на підприємствах зумовлена складністю, неоднозначністю, швидкою змінністю та непередбачуваністю зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування у сучасних умовах, що вимагає швидкої та якісної адаптації.

Такі елементи контролінгу, як моніторинг, інформаційно-аналітичні системи, консультування, координація та коригування, сприятимуть самоорганізації та саморозвитку, а також швидкості прийняття адекватних управлінських рішень на малих підприємствах в умовах обмеженості ресурсів та часу.

Варто згадати про функції контролінгу, які визначаються необхідністю забезпечення керівників підприємства інформацією, потрібною для прийняття управлінського рішення, і поділяються на основні та специфічні (рис. 1).

У контролінгу роблять акцент на набір інструментів, необхідних для виконання його основних завдань, які залежать від видів діяльності, розмірів і структури управління підприємством.

Виділяють такі інструменти контролінгу, як: аналіз балансу, результатів, прибутку і збитків; розрахунок витрат, їх покриття; звітність; система планування, інформації, контролю; система показників; АВС-аналіз; розрахунки рентабельності капіталовкла-



*Рис. 1. Функції контролінгу*

день і економічності; Break-even-analise (аналіз беззбитковості); програми зниження і оптимізації витрат; портфоліо-аналіз; плани, стратегії; аналіз життєвого циклу; аналіз вартості; аналіз робочого часу; аналіз ефективності; аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; аналіз інвестицій; аналіз інноваційної діяльності [5]. У працях багатьох науковців відзначається, що один інструмент контролінгу може використовуватися для виконання декількох завдань, і навпаки.

Від правильного вибору методів контролінгу залежить ефективність діяльності малого підприємства. Сукупність дій, організованих для досягнення певної мети, називається методами контролінгу. У науковій літературі зустрічаються різні думки про склад та види методів контролінгу. Слід відзначити, що склад методів контролінгу різниться за його видами (за періодом дії): стратегічний контролінг та оперативний контролінг, кожен з яких має свої інструменти. Контролінг використовує специфічні методи, їх суть і зміст подано на рис. 2 [3].

На підприємствах часто буває неефективна система контролінгу, пов'язана з нездатністю його інструментів і важелів упоратися з тими завданнями, які перед ним ставляться. Переважно це пов'язано з комплексом помилок, які допускають під час упровадження або безпосередньої роботи системи контролінгу [4].

Досягнення визначених цілей є основним завданням контролінгу. Для цього необхідно об'єднати певні елементи управлінської діяльності, їх зображено на рис. 3.

Згідно з визначеними елементами системи контролінгу, на практиці використовуються такі підходи, а саме:

- створення служби контролінгу, такий підхід доцільно використовувати на підприємствах зі складною структурою управління;
- аутсорсинг (outsourcing) – повна або часткова передача функцій контролінгу спеціалізованій компанії або зовнішньому консультанту, він доцільний для суб'єктів мікропідприємництва, але тут виникає питання вартості послуг;
- косорсинг – поєднання першого та другого підходів, тобто виконання функцій оперативного контролінгу самостійно, але за необхідності залучення експертів спеціалізованих компаній або зовнішнього консультанта [2].

Проблеми, з якими зустрічаються підприємств під час упровадження контролінгу:

- нерозуміння суті та завдань контролінгу під час його застосування;
- недостатня або неповна інформаційна база;

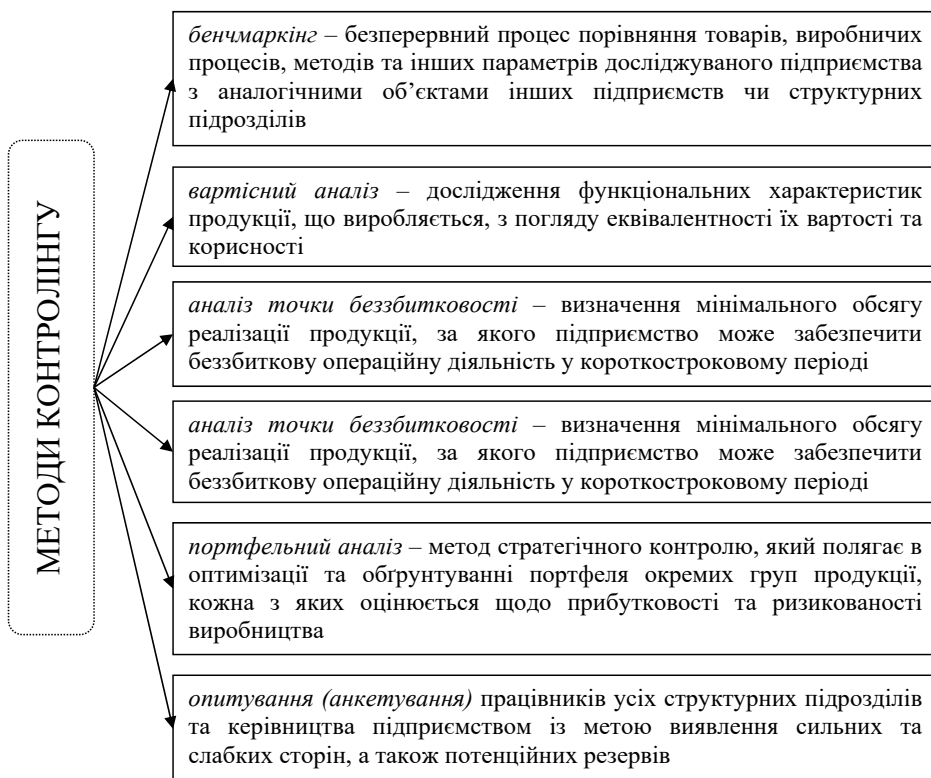


Рис. 2. Методи контролінгу

- помилкові цілі здійснення контролінгу;
- контроль бюджетів і концентрація уваги на витратах;
- упровадження контролінгу без проведення попереднього аналізу організаційно-технічних процесів та інформаційної бази підприємства.

Для запобігання кризовим явищам та підвищення ефективності кожне підприємство повинне впроваджувати контролінг. Існують різні способи вирішення проблем упровадження контролінгу на підприємствах. Вирішення цих проблем не належить до безпосередніх обов'язків менеджерів, але вони можуть більш успішно з ними впоратися, оскільки мають більші ресурси, ніж працівники, а саме інформацію, оскільки вона сприяє усуненню неузгодженості під час прийняття управлінського рішення, а також виявленню потенціалу системи управління.

Інформація, отримана внаслідок контролінгу, сприяє безпосередньому розвитку підприємства. Бюджетування, прогнозування фінансової діяльності та зрівноважування витрат – це лише кілька прикладів того, як інформація контролінгу використовується для управлінської діяльності. Зосередившись на отриманих даних, керівники можуть приймати рішення, спрямовані на постійне вдосконалення та виправдані на основі отриманого аналізу ризику.

**Висновки.** Питання організації контролінгу на підприємствах мають індивідуальний характер, який має враховувати обсяг та особливості його діяльності. Однією з важливих передумов упровадження контролінгу на підприємствах є зменшення управлінського ризику, також розроблення механізму реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

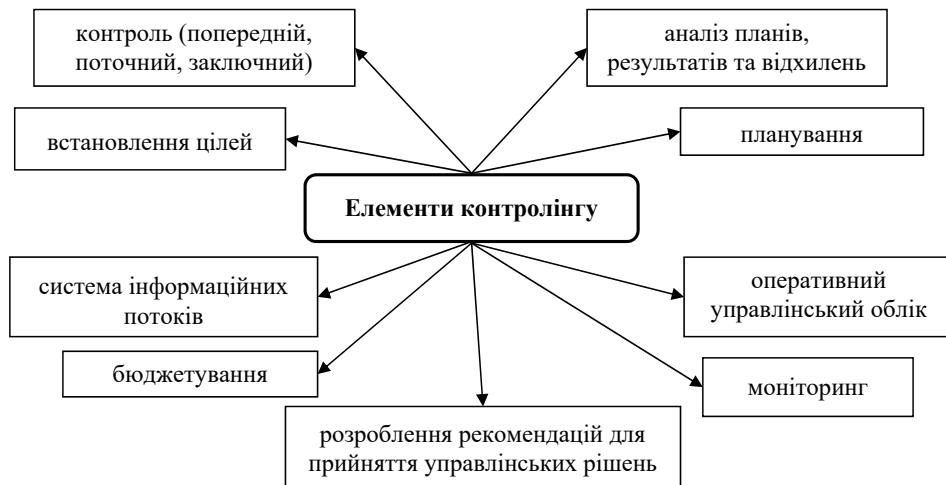


Рис. 3. Основні елементи системи контролінгу на підприємствах

Використання методів контролінгу сприятиме ефективному і раціональному використанню наявних у його розпорядженні ресурсів із метою оптимізації фінансових результатів. При цьому використовуватимуться як традиційні, так і специфічні методи контролінгу, здійснюватиметься різного роду планування і контроль над його виконанням згідно з розробленим деревом цілей.

#### Список використаних джерел:

1. Акентьєва О.Б., Журавльова Ю.А. Контролінг, як фактор підвищення ефективності управління підприємством. URL: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2009/Economics/44704.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/44704.doc.htm) (дата звернення: 06.02.2021).
2. Вагченко О.Б., Прохорова А.С. Контролінг у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 209–219. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2016\\_116\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2016_116_20) (дата звернення: 06.02.2021).
3. Говорушко Т.А. Теоретичні аспекти сутності контролінгу і різних його моделей. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 1. С. 7–10.
4. Зоріна О.А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2828/1/61.pdf> (дата звернення: 06.02.2021).
5. Лозовицький Д.С. Контролінг : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2012. 239 с.
6. Контролінг. *Вільна енциклопедія Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Контролінг> (дата звернення: 06.02.2021).
7. Ліпич Л.Г., Гадзевич І.О. Контролінг у системі антикризового управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 722. С. 377–381. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12490/1/72\\_377-381\\_Vis\\_722\\_menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12490/1/72_377-381_Vis_722_menegment.pdf) (дата звернення: 06.02.2021).
8. Малицький А.А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством торгівлі в умовах ринку. *Торгівля і ринок України*. 2009. № 27. С. 198–205.
9. Михайличенко Н.М., Токарева А.О. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2017. № 1. С. 176–181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma\\_2017\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma_2017_1_27) (дата звернення: 06.02.2021).
10. Станіславчук О. Гнучкий контролінг як елемент антикризового управління підприємством. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_28/Statti/22PDF.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_28/Statti/22PDF.pdf) (дата звернення: 06.02.2021).



**References:**

1. Akientieva O.B., Zhuravlova. Yu.A. Kontrolinh, yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [Controlling as a factor in improving the efficiency of enterprise management]. Available at: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2009/Economics/44704.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/44704.doc.htm) (accessed 06 February 2021).
2. Vatchenko O.B., Prokhorova A.S. (2016) Kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the enterprise management system]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 116, pp. 209–219. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2016\\_116\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2016_116_20) (accessed 06 February 2021).
3. Hovorushko T.A. (2011) Teoretychni aspekty sutnosti kontrolinhu i riznykh yoho modelei [Theoretical aspects of the essence of controlling and its various models]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 1, pp. 7–10.
4. Zorina O.A. Orhanizatsiia kontrolinhu v Ukraini: pytannia teorii ta praktyky [Organization of controlling in Ukraine: questions of theory and practice]. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2828/1/61.pdf> (accessed 06 February 2021).
5. Lozovyt'skyi D.S. (2012) Kontrolinh [Kontrolinh]. Lviv: LvDUVS. (in Ukrainian)
6. Kontrolinh [Kontrolinh]. *Vilna entsyklopediia "Vikipediia"*. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Kontrolinh> (accessed 06 February 2021).
7. Lypych L.H., Hadzevych I.O. (2012) Kontrolinh v systemi antykryzovoho upravlinnia [Controlling in the crisis management system]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, no. 722, pp. 377–381. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12490/1/72\\_377-381\\_Vis\\_722\\_meneg-ment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12490/1/72_377-381_Vis_722_meneg-ment.pdf) (accessed 06 February 2021).
8. Malyt'skyi A.A. (2009) Strukturyzatsiia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom torhivli v umovakh rynku [Structuring the organizational and economic mechanism of trade enterprise management in market conditions]. *Torhivlia i rynek Ukrainy: zb. nauk. prats.* Donetsk: Vyd-vo DonNUET, no. 27, pp. 198–205.
9. Mykhailychenko N.M., Tokareva A.O. (2017) Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia kontrolinhu yak suchasnoho instrumentu upravlinnia pidpriemstvom [Problems and prospects of introduction of controlling as a modern tool of enterprise management]. *Nauchnyi vestnyk Donbasskoi hosudarstvennoi mashynostroytelnoi akademyy*, no. 1, pp. 176–181. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma\\_2017\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma_2017_1_27) (accessed 06 February 2021).
10. Stanislavchuk O. Hnuchkyi kontrolinh yak element antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Flexible controlling as an element of crisis management of the enterprise]. Available at: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_28/Statti/22PDF.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_28/Statti/22PDF.pdf) (accessed 06 February 2021).