

УДК 658.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2023-72-123-132

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Ольга Романюк¹

¹Магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: RomanOM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5658-2753>

DISCUSSION QUESTIONS ABOUT THE ESSENCE, ROLE AND EFFECTIVENESS OF CONTROLLING: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Olha Romaniuk¹

¹Master's student, «KROK» University of Economics and Law, Kyiv city, Ukraine, e-mail: RomanOM@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5658-2753>

Анотація. Актуальність дослідження полягає у висвітленні дискусійних питань, щодо визначення парадигми «контролінг», його ролі та економічної ефективності, порівнюючи визначення практиків з досвідом роботи та теоретиків. Метою статті було обрано аналіз та порівняння теоретичного та практичного бачення сутності, ролі та ефективності контролінгу, що дозволить визначити точки перетину для встановлення зв'язку між теоретичними надбаннями та практичними потребами сучасного бізнесу. Для досягнення поставленої мети у дослідженні були використано загальнонаукові та спеціальні методи: монографічний, аналізу та синтезу, метод експертних оцінок, для ілюстрації отриманих результатів дослідження використовувалися графічний та табличний методи. Доведено, що сутність контролінгу фахівцями на підприємстві тлумачиться дещо спрощено, зокрема як інструмент, механізм чи функція у розрізі менеджменту організації, обліку та контролю. Науковці більш ретельно підходять до концептуального визначення змісту контролінгу, що вказує на відсутність зв'язку між теоретичними надбаннями та усвідомленням практиків, щодо системності впровадження контролінгу у бізнесі. Автором узагальнена думка, що у сучасному світі інформація постійно оновлюється та розширюється. Тому майбутні фахівці на шляху формування своїх професійних компетенцій, повинні постійно збагачувати набуті знання та вміння, підвищувати свою кваліфікацію, розвивати необхідні до професії здібності. Освіта досвідчених спеціалістів компанії повинна здійснюватися впродовж всього працездатного періоду, а взаємозв'язок з теоретичним науковим світом є необхідним, що сприятиме розширенню обізнаності практиків, а теоретикам визначити актуальність досліджень для практичного застосування у бізнесі. У перспективі актуальним є дослідження процесів організації контролінгу на підприємствах, враховуючи його цілі, об'єкти, виробництво та результат.

Ключові слова: контролінг, управління, теоретичні дослідження, бізнес, стратегічний та оперативний контролінг, зворотний зв'язок.

Формули: 0; рис.:1; табл.: 2; бібл.: 28

Abstract. The relevance of the research lies in the coverage of debatable issues regarding the definition of the «controlling» paradigm, its role and economic efficiency, comparing the definitions of practitioners with work experience and theoreticians. The purpose of the article was to analyze and compare the theoretical and practical vision of the essence, role and effectiveness of controlling, which will allow to determine the points of intersection to establish a connection between theoretical assets and practical needs of modern business. To achieve the goal, the research used general scientific and special methods: monographic, analysis and synthesis, the method of expert evaluations, graphical and tabular methods were used to illustrate the research results. It is proven that the essence of controlling is interpreted somewhat simplified by specialists at the enterprise, in particular as a tool, mechanism or function in terms of organization management, accounting and control. Scientists are more carefully approaching the conceptual definition of the content of controlling, which indicates the absence of a connection between theoretical assets and the awareness of practitioners regarding the systematicity of the implementation of controlling in business. The author summarizes the opinion that in the modern world of informatization and digitization, information is constantly updated and expanded. Therefore, every university graduate on the way to forming his professional competences must constantly enrich the acquired knowledge and skills, improve his qualifications, and develop the abilities necessary for the profession. That is why the education of the company's experienced specialists should be throughout the entire working period, and we consider the relationship with the theoretical scientific world to be necessary. When establishing feedback with the scientific world, practitioners will be able to convey their opinion to theorists, what they are wrong about, or vice versa, what further research is relevant for practical application in business. In the future, it is relevant to study the processes of organization of controlling at enterprises, taking into account its goals, objects, production and result.

Keywords: controlling, management, theoretical research, business, strategic and operational controlling, feedback.

Formulas: 0; Fig.: 1; table: 2; bibl.: 28

Постановка проблеми. Світовий досвід та науково-практичні дослідження у сфері менеджменту підтверджують, що для підтримки сталого розвитку ефективного бізнесу необхідно застосовувати нові підходи у галузі теорії та методології управління, одним із яких є контролінг. Дослідження сутності та ролі контролінгу в ефективному управлінні підприємством дозволяє зазначити, що дана дефініція має значну кількість трактувань, які досить часто відрізняються за змістом. З одного боку контролінг тлумачать, як між функціональну комплексну концепцію діяльності господарюючих суб'єктів, що включає інформаційну, аналітичну, контрольну та управлінську дії з метою досягнення запланованого або відкоригованого прибутку підприємства (Брітченко та Князевич, 2015). В той самий час фахівці практичної сфери зміст контролінгу розглядають значно вужче. Діапазон тлумачень охоплює трактування від управлінського обліку та дублювання завдань податкового та бухгалтерського обліку до функції менеджменту, поточного контролю та ревізії. У зв'язку з цим, дослідження, аналіз та порівняння теоретичних здобутків та досвіду практичної сфери застосування контролінгу вважаємо досить актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність та роль контролінгу є темою для багатьох досліджень. Першими до визначення дефініції «контролінг» звернулися такі зарубіжні вчені, як Koontz та O'Donnell (1908), Fayol (1916), Mockler (1972), Brech (1975). Дослідження даної тематики продовжили вчені наступних поколінь, а саме Kantnerová та Vaněček (2012), Todorovic, Stanišić та Perovic (2017), Dědečkova (2020), Hungenberg та Wulf (2021). На вітчизняному науковому полі дослідження сутності дефініції «контролінг» здійснювали Бужимська та Царук (2021); Брітченко та Князевич (2015); Васильєва та Рябенков (2014);

Васильченко, Коломієць і Краєва (2018); Виговська (2013); Ключ (2014); Крисак і Луценко (2017); Корінев (2013); Ніколев, Коваль та Василенко (2021); Остапенко (2015); Прокопець (2019); Рибак (2013); Ручкіна (2016); Хмурова і Лапко (2014) та ін.

Значна чисельність досліджень з окресленої тематики підкреслюють як її важливість, так і низку проблемних питань, пов'язаних з розумінням комплексності впровадження контролінгу в умовах сучасної економічної діяльності. Тобто, необхідність додаткового вивчення, систематизації та уточнення сутності та ролі контролінгу в управлінні бізнесом є надзвичайно важливим завданням.

Формулювання цілей статті. Метою статті є порівняльний аналіз думок сучасних науковців та практиків і експертів економічної діяльності суб'єктів господарювання щодо бачення сутності та ролі контролінгу як ефективного інструментарію результативного управління. Для досягнення поставленої мети у дослідженні були використані загальнонаукові та спеціальні методи: монографічний, аналізу та синтезу, метод експертних оцінок. Для ілюстрації отриманих результатів дослідження використовувався графічний та табличний методи.

Виклад основного матеріалу дослідження. На першому етапі дослідження систематизували та аналізували сучасні визначення категорії «контролінг» сформульовані вітчизняними та зарубіжними науковцями. Встановлено, що наявні визначення контролінгу в науковому середовищі концептуально диференціюються. Контролінг окремими авторами розглядається як певна система, функція, механізм або набір відповідного інструментарію. Основні альтернативи розуміння сутності та ролі контролінгу подано в таблиці 1.

Таблиця 1. Авторські тлумачення змісту дефініції «контролінг»

Автор та джерело	Визначення поняття «контролінг»
Koontz Н. та O'Donnell С. (1908)	це процес вимірювання та корекції результатів діяльності підприємства
Hungenberg Н. та Wulf Т. (2021)	це завдання, яке покликане підтримати менеджмент компанії
Dědečkova N. (2020)	це критична функцією в будь-якій організації, які можуть бути пов'язані з невідповідністю встановленим стандартам виконання
Todorovic A. та ін. (2017)	це управлінський підхід для підвищення якості та зниження витрат
Остапенко О.М. (2015)	це механізм саморегулювання в бізнесі, який забезпечує зворотній зв'язок в контурі управління
Клюс М. І. (2014)	це інструмент підвищення ефективності управління підприємством
Бужимська К.О. та Царук І.М. (2021)	це інструмент управління для мінімізації негативних та небажаних результатів діяльності суб'єкта
Рибак О. В. (2013)	1. це інструмент для визначення вагомості та сили впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на успішність бізнесу 2. це система управління, яка своєчасно забезпечує підприємство необхідною інформацією 3. це механізм, який являє собою поєднання наступних елементів: облік, аналіз, контроль та планування
Брітченко І.Г. та Князевич А.О.(2015)	це система управління для досягнення поставлених цілей
Васильєва Т.А. та Рябенков О.В. (2014)	це система управління бізнесом, яка направлена на досягнення очікуваних фінансових результатів підприємств.
Корінев В.Лі. (2013)	це система спостереження та вивчення поведінки економічного механізму підприємства
Виговська Н.Г. (2013)	це система, спрямована на ліквідацію «вузьких місць» і орієнтована на майбутнє для отримання певних результатів
Ручкіна М.М. (2016)	це система, яка передбачає набір показників, що характеризують зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено автором.

З аналізу визначень поданих в таблиці 1 видно, що більшість науковців розглядають дану дефініцію, в першу чергу, як систему управління, спрямовану на виявлення відхилень, вузьких місць, а також для спостереження та вивчення поведінки механізму підприємства. Окремі дослідники вважають контролінг інструментом управління для підвищення показників ефективності підприємства та задля уникнення небажаних наслідків. Серед зарубіжних науковців відсутнє єдине концептуальне бачення стосовно сутності контролінгу. Наприклад, професор управління бізнесом в Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі Г. Кунц вважає, що контролінг – це вимірювання та корекція результатів діяльності підприємства (1908). Група дослідників із Сербії на чолі з О. Тодорович притримуються концепції, що контролінг –

це підхід, щодо стимулювання створення цінності, важливості підвищення якості товарів/послуг та зниження витрат на підприємстві (2017).

Таким чином, термін «контролінг» має значну кількість трактувань, які досить часто відрізняються за змістом. На думку автора даного дослідження більш ґрунтовним є бачення сутності контролінгу як комплексу, що включає систему, яка є підсистемою управління суб'єкта господарювання. Складовою цієї системи є механізм, який забезпечує її функціонування і містить необхідний інструментарій для реалізації функцій планування та контролю.

На другому етапі дослідження здійснювалося опитування фахівців практиків та провідних експертів, які використовують інструментарій контролінгу у своїй діяльності, з метою

з'ясування їх розуміння сутності та ролі контролінгу в практичній сфері бізнес процесів. Для вирішення цього завдання було розроблено анкету, в якій респонденти відповідали на три поставлених питання: «Що таке контролінг?», «Яка роль

контролінгу на підприємстві?», «Як оцінити економічну ефективність контролінгу на підприємстві?». Результати опитування проведеного автором наведені у табл. 2.

Таблиця 2. Експертна думка практиків щодо визначення контролінгу та його ролі на підприємстві

ПІБ, посада фахівця, назва компанії, країна	Сутність контролінгу та його роль на підприємстві
Villalva A., керівник з контролю аудиту Аудиторська компанія Ernst&Yong, Англія	1. Контролінг – це процес моніторингу та вимірювання ресурсів, ефективності та операцій організації відповідно до її стратегічних цілей. 2. Фундаментальна роль контролінгу полягає в забезпеченні того, щоб бізнес рухався в напрямку своїх стратегічних цілей, шляхом виявлення будь-яких відхилень і прийняття коригувальних заходів.
Bovens E., провідний фахівець з внутрішніх комунікацій, Cooperation DELA, Нідерланди	1. Контролінг – це оцінка та безпечність бізнес-процесів, який включає аналіз процесу безпечності для співробітників, запобіганню шахрайства, і чи виконується робота так, як це потрібно зробити в прибутковій компанії. 2. Роль контролінгу полягає в оцінці бізнес-процесів на рахунок здійснення їх відповідно до Закону, чи відповідають вони внутрішнім керівним принципам і чи є керівні принципи також безпечними для персоналу.
Ucer B., головний менеджер відділу продукції, ASML Holding NV, Нідерланди	1. Контролінг – це нагляд та управління різними аспектами, такими як лідерство, планування, фінанси, операції, координація діяльності працівників та дотримання правил. Йдеться про координацію цих елементів для досягнення цілей компанії та забезпечення її належного функціонування та використання потрібного обмеження в управлінні проектами. 2. Роль контролінгу це перевірка прогресу у виконанні планів, встановлювати індивідуальні та організаційні стандарти ефективності та стежити за тим, щоб вони досягалися відповідно до плану.
Van Engelen G., лідер літературної групи, ASML Holding NV, Нідерланди	1. Контролінг – це здатність контролювати, аналізувати, керувати та покращувати ключові показники ефективності підприємства. Ця здатність передбачає лідерство, яке встановлює цілі та пріоритети та дає керівництву і співробітникам повноваження для досягнення цих цілей, включаючи використання технологій. 2. Роль контролінгу полягає у перетворенні цілей у досяжні та вимірні цілі для операції. Надання засобів і методів для збору даних, аналізу та перетворення цих даних в інформацію, необхідну для прийняття рішень.
Гукайло Ю.М., віце президент Університет «КРОК», Україна	1. Контролінг – інструмент, складова частина менеджменту, завдяки якій на підставі прийнятих управлінських рішень покращуються показники виробництва. 2. Роль полягає у вимірюванні якісних та кількісних показників результатів виробництва.
Смоліна А.А. керівник компанії, ГО «Територія зростання», Україна	1. Контролінг – це система впровадження та здійснення необхідної перевірки на всіх процесах. 2. Роль контролінгу полягає, щоб забезпечити координацію усіх процесів, що здійснюється на підприємстві.
Бондаренко О.В., ВО керівника організації, провідний спеціаліст з обліку логістичної діяльності, ТОВ «Фірма «Ерідон», Україна	1. Контролінг – це управлінський облік, який паралельно дублює бухгалтерський та податковий облік, це ревізія грошових потоків та фінансової звітності з урахуванням психологічних аспектів та планування. 2. Роль контролінгу полягає у аналітиці та плануванні майбутніх витрат за допомогою бюджетування.

Джерело: систематизовано автором

Наведені трактування (табл. 2) дозволяють зробити висновок, що зарубіжні фахівці практики ототожнюють визначення контролінгу, в першу чергу, з результативним менеджментом компанії. Наприклад, керівник з контролю аудиту Аудиторської компанії Ernst&Yong (Англія) А. Виялва зазначає, що контролінг – це система управління організацією, яка включає такі дії, як встановлення стандартів продуктивності, вимірювання фактичної продуктивності, порівняння її з цими стандартами та здійснення коригувальних дій у міру необхідності. Фахівець переконаний, що це допомагає підтримувати ефективність, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та належне управління витратами. А. Виялва вважає, що у різних регіонах і секторах розуміння і застосування контролінгу може відрізнятися. Наприклад, у нідерландській теорії бізнесу «контролінг» тісніше пов'язаний зі стратегічними аспектами управління. В англомовних країнах той самий термін може більш конкретно стосуватися фінансового контролю. Респондент переконаний, що важливо розуміти ці нюанси та адаптувати стратегії контролінгу відповідно до культурного, нормативного та ділового середовища організації.

Провідний фахівець з внутрішніх комунікацій компанії Cooperation DELA (Нідерланди), Е. Бовенс розглядає контролінг як інструмент для оцінки бізнес-процесів компанії. При всій доречності даного формулювання вважаємо його не досить повним. На наше переконання впровадження контролінгу на підприємстві не обмежуються тільки завданнями аналітичної оцінки та здійсненням контрольних заходів. Якщо взяти до уваги такі цілі управління, як запобігання шахрайству, то можна припустити, що респондент мав на увазі також аналіз, планування, інформаційне забезпечення.

Більш детально фахівець описує роль контролінгу на підприємстві, яка, на його думку, полягає у плануванні, регламентації та дотриманні відповідності внутрішнім та зовнішнім законодавчо нормативним актам

та принципам компанії. Але і це твердження, на нашу думку, також є дещо обмеженим, так як контролінгу має набагато ширше застосування, що включає, крім оцінки, також аналіз, планування, консалтинг, координацію, бюджетування, аудит, поточний контроль тощо.

На погляд Б. Юсер – головного менеджера відділу продукції відомої компанії з Нідерландів ASML Holding NV, контролінг – це нагляд та управління різними аспектами менеджменту підприємства, зокрема, такими як лідерство, планування, фінанси, операції, координація діяльності працівників. Роль контролінгу на підприємстві обумовлена практичними діями щодо виявлення порушень, пошуку можливостей у вирішенні кризових ситуацій, децентралізації повноважень та мінімізації витрат. Як один із аспектів контролінгу, компанія у практичній діяльності використовує систему потрійного обмеження з врахуванням масштабу, часу та витрат.

Інший фахівець ASML Holding NV Д. ван Енжелен ототожнює контролінг з менеджментом, управлінням організацією. На його думку, у сфері контролю основними є три етапи (рис. 1).

Діюча система управлінського контролю стимулює дії керівництва, виявляючи значні відмінності від початкового плану, що створює умови для їх корекції. Усі елементи управління повинні орієнтуватися на результати. Щодо ролі контролінгу на підприємстві, то це, в першу чергу, надання засобів і методів для збору даних, аналізу та перетворення цієї інформації, необхідної для прийняття рішень і забезпечення управління ризиками – саме таке визначення дав лідер групи ASML Holding NV Д. ван Енжелен.

Таким чином, контролінг з погляду опитуваних спеціалістів зарубіжних компаній – це систематизовані зусилля керівництва бізнесу для поточного контролю результатів діяльності у порівнянні із заздалегідь встановленими стандартами, планами або цілями з метою

виявлення невідповідностей і прийняття коригувальних заходів.

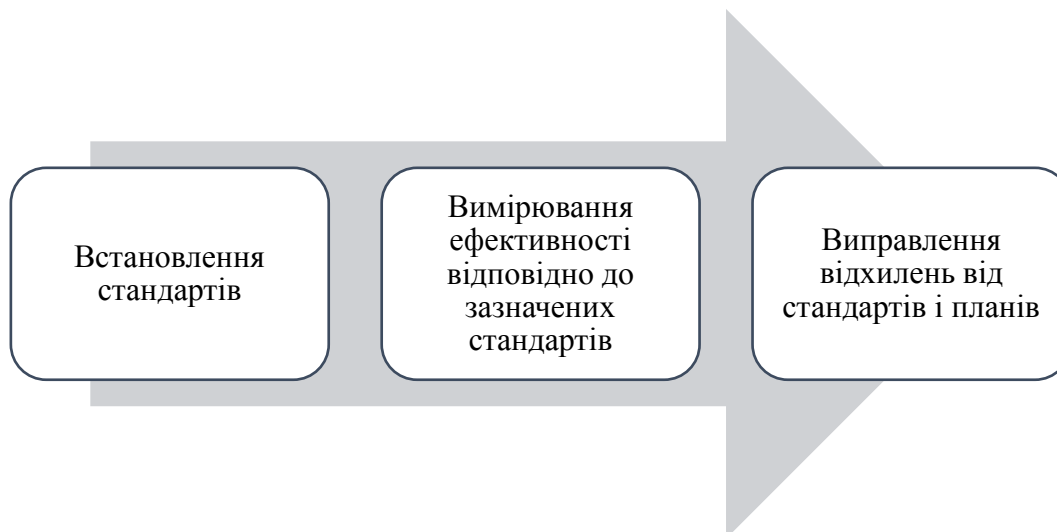


Рис. 1. Етапи основних процесів контролю на підприємстві ASML Holding NV

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Влучною, на наш погляд, є точка зору віце-президента університету «КРОК», Ю.М. Гукайло. Фахівець вважає, що «контролінг – це інструмент, складова частина менеджменту, завдяки якій, на підставі правильно прийнятих управлінських рішень, покращуються показники діяльності підприємства. Контролінг дозволяє виміряти якісні та кількісні показники результатів виробництва. Таким чином, при плануванні процесів задаються показники, на які менеджмент підприємства очікує на виході. На етапі організації виробництва створюються моделі управління, описуються обсяги та послідовності процесів виробництва, підбір, навчання та розстановка кадрів з використанням матеріальної та нематеріальної системи мотивації, також визначаються реперні точки контролю для відстеження поточних результатів та розрахунку ризиків. У результаті оцінюються планові та фактичні показники, виявляються невідповідності, їх причини та формуються управлінські рішення щодо їх нейтралізації чи поліпшення».

Керівник вітчизняного підприємства ГО «Територія зростання» А.А. Смоліна вважає у контролінгу важливим саме контроль на всіх етапах виробництва, щоб

мати перелік процесів та результат на виході. Тільки після оцінки результатів перевірки компанія може планувати наступні дії, зокрема поставки. Дане бачення фахівця перегукується з завданнями ревізії, метою якої є перевірка дотримання законності, фінансової дисципліни, виявлення і попередження порушень та зловживань (*Про Державну контрольно-ревізійну службу. (Закон України), 1993*). Вважаємо, наведене визначення контролінгу спеціалістом ГО «Територія зростання» досить спрощеним.

Дещо однобічним, на наш погляд, можна вважати і трактування контролінгу спеціалістом вітчизняного зернового підприємства ТОВ «Фірма «Ерідон», О.В. Бондаренко. Фахівець розглядає контролінг як інструмент управлінського обліку, який, в свою чергу, дублює бухгалтерський та податковий облік. До завдань контролінгу входить ревізія грошових потоків та фінансової звітності, аналіз та планування майбутніх витрат за допомогою бюджетування. Респондент навела приклад, щодо бюджетування в умовах ТОВ «Фірма «Ерідон», яке здійснюється на початку року з врахуванням всього спектру витрат. Тож, сформувавши аналітичні звіти, керівник усвідомлює, куди спрямована найбільша питома вага витрат

підприємства. Бюджет допомагає дотримуватися визначених раніше меж при закупівлях». Відмітимо, що дійсно планування майбутніх витрат за допомогою бюджетування є доречним поглядом спеціаліста на роль контролінгу.

На нашу думку, слід зробити деякі уточнення відповідно тлумачення контролінгу опитуваним фахівцем, щодо визначення змісту та функцій управлінського обліку. В першу чергу, це система збору і обробки інформації, тобто даних, на підставі яких здійснюється аналіз діяльності бізнесу. Що стосується бухгалтерського обліку, то до нього слід відносити фінансовий облік та управлінський облік. В свою чергу, податковий облік це та галузь бухгалтерського обліку, метою якої є нагляд і контроль за податковими зобов'язаннями підприємства. Перелічені види обліку можуть бути одним із напрямків контролінгу, так як, в першу чергу, це система управління процесом. Основною метою є досягнення поставлених результатів компанії через систему управління прибутком підприємства.

Також потребують уточнення актуальні завдання контролінгу. Опитуваний спеціаліст ТОВ «Фірма «Ерідон» основним вважає ревізію грошових потоків. Проте, відмітимо, що це є тільки одним із завдань контролінгу, але не основним. Тобто, респондент має досить вузьке бачення сутності контролінгу, схилиючись до суто аналізу та перевірки об'єкта.

У ході опитування також з'ясувалось відношення фахівців до економічної ефективності контролінгу на підприємстві. З цього приводу керівник з контролю аудиту Аудиторської компанії Ernst&Yong (Англія) А. Villalva вважає, що контролінг сприяє підвищенню економічної ефективності компанії, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів, зменшує втрати. Порівнюючи фактичні показники з встановленими стандартами, керівництво компанії може визначити, де ресурси використані в надлишку або в недостатній мірі, і

відповідним чином скорегувати їх. Інформація, отримана в процесі контролю, також допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, стратегій економії коштів та ініціатив щодо підвищення продуктивності, а це, в свою чергу, підвищує ефективність діяльності всього підприємства.

Аналогічної думки дотримується головний менеджер відділу продукції в компанії ASML Holding NV, Б. Юсер, вважаючи, що ефективність контролінгу на підприємстві повинна максимізувати вартість, яка генерується контрольними зусиллями щодо вкладених ресурсів. Наприклад, Lean management – процес і метод управління роботою, спрямований на підвищення продуктивності та ефективності компанії, тобто підвищення рентабельності її продукції та якості. Це досягається за рахунок оптимізації виробничих бізнес-процесів в результаті скорочення часу на виконання завдань, які не впливають на вартість товару (наприклад, його транспортування). Також обов'язковим є поліпшення умов, в яких працюють співробітники.

Віце-президент університету «КРОК» Ю.М. Гукайло переконаний, що під ефективністю контролінгу у вищих навчальних закладах слід вважати безумовно правильний і послідовний процес з обов'язковим коригуванням планів. Саме це ефективна і важлива складова управління виробництвом товарів та послуг. Фахівець привів приклад, як на базі університету впроваджується контролінг та визначається його ефективність: «Кожний деканат і кафедра у своєму штаті мали методиста (а іноді і двох), який опікувався виключно студентами свого деканату чи кафедри. Всі вони виконували однотипні завдання (складали довідки, розклад занять, працювали з боржниками, здійснювали табулювання викладачів, займались формуванням робочих навчальних планів, виписками дипломів та веденням залікових книжок, видачою логінів та паролів до MOODLE, тощо). Така система потребувала оптимізації адміністрування

навчального процесу студентів. Було розроблено та впроваджено студентський офіс – єдине вікно для всіх студентів, єдині бази, програми, а саме відцифрували всі дані, що призвело до оптимізації штату та зниження адміністративних витрат. Наведений приклад показав, як підвищити якість процесів у системі і досягти позитивного результату.

Аналізуючи відповіді респондентів-практиків можемо дійти висновку, що окремі спеціалісти як зарубіжного, так вітчизняного бізнес-середовища не досить ґрунтовно обізнані з досягненнями управлінської науки, щодо всіх аспектів запровадження і можливостей контролінгу. Найчастіше опитувані фахівці ототожнюють контролінг з менеджментом підприємства та обліком його діяльності. Науковці, в свою чергу, розглядають контролінг досить академічно та відірвано від сьогоденних проблем сучасної практики управління. Основою для подальшого формування спільного розуміння теоретиками та практиками сутності та ролі контролінгу є дослідження потреб сучасної практики суб'єктів господарювання. Тим не менше і науковці й практики розглядають контролінг, як вдосконалену модель управління підприємством. Вважаємо, що для керівників і спеціалістів компаній актуальним є постійне підвищення своєї кваліфікації з питань ролі та можливостей контролінгу в сучасних організаціях.

Висновки. У статті було проведено дослідження сутності та ролі контролінгу на підставі порівняння теоретичних розвідок та експертних думок респондентів-практиків. На нашу думку, сутність даної дефініції фахівцями на підприємстві тлумачиться дещо спрощено: контролінг ними розглядається, як інструмент, механізм чи функція у розрізі менеджменту організації, обліку та контролю. Науковці, на відміну від опитуваних спеціалістів, більш ретельно підходять до концептуального визначення змісту контролінгу, що вказує на відсутність зв'язку між теоретичними надбаннями та усвідомленням практиків,

щодо ролі, значення та системності впровадження контролінгу у бізнесі. Але часто їх погляд є дещо академічним і відірваним від актуальних завдань сучасної практики управління.

Зазначимо, що освіта майбутніх професіоналів, в тому числі і в галузі управління, здійснюється у закладах вищої освіти, де у процесі вивчення вони отримують як базові знання, так і компетентності необхідні для вирішення практично-орієнтованих кейсів, аналітичних ситуацій, організації роботи з емпіричними даними. Проте, у сучасному світі інформатизації та цифровізації інформація постійно оновлюється та розширюється. Науковець О.В. Полуяктова (2018) у своїх дослідженнях доводить, що за час підготовки майбутніх спеціалістів в університетах за період до п'яти років, кількість знань на планеті зростає вдвічі. Вчена переконана, що рівень знань фахівців повинен ототожнюватися у парадигмі «освіта впродовж життя». Абсолютно погоджуємося з цим баченням, бо вважаємо, що кожен випускник ЗВО на шляху формування своїх фахових компетентностей, повинен постійно збагачувати набуті знання та вміння, підвищувати свою кваліфікацію, розвивати необхідні до професії здібності. Саме тому освіта досвідчених спеціалістів компанії повинна бути впродовж всього працездатного періоду. А при налагодженні зворотного зв'язку з науковим середовищем практики зможуть донести свою думку теоретикам та підштовхнути їх на подальші дослідження, які є актуальними для практичного застосування у бізнесі.

Освіта професіоналів у сфері контролінгу може мати будь-які форми. Однією з альтернативних перспективних програм в економічному плані є Програма для менеджерів «Fitfor Partners hipwith Germany» у Німеччині. Станом на 2023 рік у цій Програмі взяли участь більше 17000 менеджерів. Всі вони є представниками підприємств з високим зовнішньоекономічним потенціалом. Програма пропонує учасникам можливості

для вдосконалення своїх компетенцій щодо активної діяльності на міжнародному рівні та знайомства з потенційними діловими європейськими партнерами. Фінансування Програми в здійснюється за рахунок німецької сторони («Програма *Fit for Partner ship with Germany*», 2023). Даний захід та йому подібні є альтернативним видом навчання для керівників середньої та вищої ланки.

У загальному підсумку зазначимо, що контролінг – це система, в якій здійснюється процес постійного моніторингу управління компанії, який включає: інформаційне забезпечення, аналіз, облік, контроль, планування,

консалтинг, координацію та перевірку. Контролінг має здійснюватися з обов'язковим урахуванням внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності бізнесу, тому у статті розглядалися визначення даного терміну під кутом як теоретичних досягнень, так і практичного застосування, коли кожний суб'єкт господарської діяльності має свої напрямки та індивідуальні галузеві особливості. Вважаємо, що у перспективі актуальними будуть дослідження процесів організації контролінгу на підприємствах, враховуючи його цілі, об'єкти, форми, виробничу спрямованість та бажані результати.

Література:

1. Балог, Л. В. (2015) Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання*, 8, 312-315. Отримано з <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/64.pdf>
2. Бритченко, І.Г., Князевич, А.О. (2015). Контролінг: навч. посібник. Рівне: Волинські обереги. Отримано з https://www.researchgate.net/publication/304254518_Kontrolling
3. Бужимська, К.О., Царук, І.М. (2021). Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*, 1(95), 3-7. doi:10.26642/ema-2021-1(95)-3-7
4. Васильєва, Т. А., Рябенков, О. В. (2014). Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві. *Вісник Української академії банківської справи*, 1(36), 84-90. Отримано з <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/52881>
5. Васильченко, М.І., Коломієць, А.І., Краєва, А. А. (2018). Контролінг логістичної діяльності підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: управлінський аспект. *Електронний науково-практичний журнал* 25, 193-199. Отримано з <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Vasilchenko-M.-I.-1.pdf>
6. Виговська, Н. Г. (2013) Антикризовий фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. *Вісник ЖДТУ*, 4(66) Отримано з https://library.ztu.edu.ua/e-copies/VISNUK/66_4/146.pdf
7. Жавнерчик, О.В. (2019). Контролінг: конспект лекцій. *Одеса: ОДЕКУ*. Отримано з <http://eprints.library.odetu.edu.ua/id/eprint/5846/>
8. Клюс, М. І. (2014). Організація інформаційних потоків і облікових даних у системі контролінгу. *Проблеми і перспективи розвитку банківської*

- системи України, 38, 344-350. Отримано з http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2014_38_36
9. Козак, Л. С., Гаврилюк, Н. М. (2015). Функції та принципи реалізації концепції логістичного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного транспортного університету*, 3, 164-173. Отримано з http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/33_2015/164-173.pdf
10. Корінев, В. Л. (2013). Контролінг у системі управління маркетингом на підприємстві. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*, 3, 113-116. Отримано з http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_3_22
11. Крисак, Ж. М., Луценко, І. С. (2017). Контролінг як основа оптимізації логістичних процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*, 11. Отримано з <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22554>
12. Ніколаєв, І.В., Коваль, Л.А., Василенко, Д.В. (2021). Контролінг в системі управління підприємствами АПК. *Електронне наукове фахове видання*, 1. 1-11. doi: 10.32702/2307-2105-2021.1.112
13. Остапенко, О.М. (2015). Контролінг. *Кіровоград, КЛА НАУ*. Отримано з https://dspace.sfa.org.ua/bitstream/123456789/245/1/Ostapenko_kontrolling.pdf
14. Полуяктова, О.В. (2018). Підготовка менеджерів та практиків управління. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання*, 21. 39-43. Отримано з <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/9.pdf>
15. *Про Державну контрольно-ревізійну службу*. (Закон України) № 2940-ХІІ (1993). Отримано з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2940-12#Text>
16. Програма «Fit for Partner ship with Germany» у 2023 році. *Програма Федерального міністерства економіки та захисту клімату*. Отримано з <https://ukraine.managerprogramm.de>
17. Прокопєць, Л. В. (2019) Контролінг як інструмент управління підприємством.

Причорноморські економічні студії 39(2), 17-20.
Отримано з http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/5.pdf
18. Рибак, О. В. (2013) Методи контролінгу в системі інструментарного аналізу організаційного середовища підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*, 1, 168-173. Отримано з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2013_1_52
19. Ручкіна, М.М. (2016) Контролінг в управлінській діяльності. *Вісник Черкаського університету*. 13, 1-8. Отримано з <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/1624/1687>
20. Хмурова, В. В., Лапко, С. В. (2014). Ефективність впровадження контролінгу на підприємствах. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 3(27), 76-78. Отримано з http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/17_4.pdf
21. Brech, E. F. L. (1975). The principles and practice of management. *New York: Longman*. Отримано з <https://archive.org/details/principlespracti0000brec/mode/2up>
22. Dědečková, N. (2020). Control, controlling and its objectives in the organization. *SHS Web of*

Conferences 83, 01009.
doi:10.1051/shsconf/20208301009
23. Fayol, J. H. (1916) *Administration Industrielle et Générale*, пер. з фран. Бабина-Кореня, Б. В. (1923). *Центр гуманітарних технологій*. Отримано з <https://gtmarket.ru/library/basis/5783/5788>
24. Hungenberg, H., Wulf, T. (2021). Controlling. In: *Grundlagen der Unternehmensführung. Springer Gabler, Wiesbaden*. Отримано з https://doi.org/10.1007/978-3-658-35423-7_6
25. Kantnerová, L. & Vaněček, D. (2012) Logistic controlling. *The Scientific Journal for Economics, Management and Trade České Budějovice*, XIII(2), 77-86. doi:10.32725/acta.2010.022
26. Koontz, H., O'Donnell, C., (1908). *Management*. *New York: McGraw-Hill* (1980). Отримано з <https://archive.org/details/management00koon/page/n9/mode/2up>
27. Mockler, R. J. (1972). The management control process. *New York, Appleton-Century-Crofts*. Отримано з https://archive.org/details/isbn_390644404
28. Todorovic, A., Stanišić, M., Perovic, V. (2017). Contribution of controlling to business efficiency. *Industrija* 45(1), 25-44. doi:10.5937/industrija45-11003