

Єгіозар'ян Артур Генріхович, кандидат економічних наук, Північно-східний офіс Держаудитслужби, заступник начальника офісу, yehiozarian.art@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-2245-8858>

ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КОНТРОЛІНГ» В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

***Анотація.** Статтю присвячено дослідженню підходів до визначення поняття «контролінг» в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Метою статті є аналіз, систематизація та узагальнення наявних підходів до визначення поняття «контролінг» та їх удосконалення в контексті впровадження контролінгу в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу. В дослідженні розглянуто проблему формування системи контролінгу на аграрних підприємствах в умовах глобалізації економічних процесів. Обґрунтовано актуальністю необхідності адаптації підприємств до різних видів економічних, політичних і фінансових ризиків. Дослідження також дозволило виявити два основні підходи до розуміння контролінгу: англо-американський та німецькомовний. У німецькомовному середовищі контролінг є основним інструментом для забезпечення управління інформацією, координацією та підвищенням ефективності. Основними принципами німецької моделі контролінгу є прозорість стратегій, ефективність діяльності з орієнтацією на цілі, а також забезпечення надійності економічних даних. Наведено історичний розвиток контролінгу, зокрема в США, де фінансовими інститутами були визначені ключові завдання для контролера. Основними завданнями є планування, звітність, оцінка результатів та консультації для керівництва. Американська модель контролінгу акцентує увагу на фінансовому контролі, управлінській звітності, системах бюджетування та аналізі варіацій. Виявлено, що система контролінгу включає оптимізацію податків, контроль за підготовкою звітності для державних органів і забезпечення захисту активів підприємства. В дослідженні представлено еволюцію поняття контролінгу, яка проходила кілька етапів, від простого контролю за витратами до інтегрованої системи управління. Виявлено, що сучасний контролінг включає стратегічне планування, управління ризиками та аналітику, підкреслюючи важливість інформаційних технологій для адаптації підприємств до швидких змін зовнішнього середовища. Наведено визначення контролінгу як інтегрованої системи управління, що поєднує процеси планування, обліку та аналізу для забезпечення своєчасної підтримки управлінських рішень. Дослідження підкреслює, що контролінг сприяє підвищенню довіри інвесторів і партнерів, покращенню корпоративної культури та оптимізації ресурсів.*

***Ключові слова:** контролінг, система контролінгу, аграрні підприємства, управління підприємством, стратегічне управління.*

Yehiozarian A., Candidate of Sciences in Economics, Deputy Head of the Office North-Eastern Office of the State Audit Service of Ukraine, yehiozarian.art@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-2245-8858>

STUDY OF APPROACHES TO DEFINING THE CONCEPT OF "CONTROL" IN THE MANAGEMENT OF AGRARIAN BUSINESS ENTITIES

***Abstract.** The article is dedicated to the study of approaches to defining the concept of "controlling" in the context of managing agricultural enterprises. The purpose of the article is to*

analyze, systematize, and summarize existing approaches to defining the concept of "controlling" and to improve them in the context of implementing controlling in the management of agricultural enterprises. The study addresses the issue of forming a controlling system in agricultural enterprises under the conditions of globalization of economic processes. The relevance of the need for enterprises to adapt to various types of economic, political, and financial risks is justified. The research also identified two main approaches to understanding controlling: Anglo-American and German-speaking. In the German-speaking context, controlling is considered a primary tool for ensuring information management, coordination, and efficiency enhancement. The main principles of the German model of controlling include the transparency of strategies, effectiveness oriented towards goals, and the reliability of economic data. The historical development of controlling, particularly in the USA, is presented, where financial institutions defined key tasks for controllers. The main tasks include planning, reporting, results evaluation, and consultations for management. The American model of controlling emphasizes financial control, managerial reporting, budgeting systems, and variance analysis. It has been revealed that the controlling system includes tax optimization, oversight of report preparation for government authorities, and the protection of the enterprise's assets. The study presents the evolution of the concept of controlling, which has undergone several stages, from simple cost control to an integrated management system. It has been found that modern controlling includes strategic planning, risk management, and analytics, highlighting the importance of information technologies for adapting enterprises to rapid changes in the external environment. A definition of controlling is provided as an integrated management system that combines planning, accounting, and analysis processes to ensure timely support for managerial decisions. The study emphasizes that controlling contributes to increasing trust among investors and partners, improving corporate culture, and optimizing resources.

Keywords: *controlling, controlling system, agricultural enterprises, enterprise management, strategic management.*

Постановка проблеми. Контролінг як управлінська функція відіграє важливу роль у забезпеченні збалансованого розвитку агропідприємств, оптимізації ресурсів, зниженні витрат і підвищенні конкурентоспроможності. Сучасні виклики, такі як глобалізація, цифрова трансформація, посилення регуляторного тиску, вимагають від підприємств нових підходів до управління та інтеграції контролінгу в загальну систему менеджменту. Отже, актуальність дослідження підходів до визначення поняття «контролінг» в контексті управління аграрним підприємством зумовлена зростаючою складністю сучасних управлінських процесів та необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. Недостатня увага до цієї функції управління може призвести до неефективного використання ресурсів, фінансових втрат та зниження інвестиційної привабливості підприємства. Вивчення різноманітних підходів до визначення контролінгу допоможе краще зрозуміти його роль та адаптувати існуючі моделі управління до сучасних умов.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню ключових аспектів контролінгу в системі управління підприємством присвячено велику кількість праць. Зокрема такі закордонні та вітчизняні вчені як Бутенко Д. С. [5], Волмут Д. [1], Другова О. С. [6], Дяченко Н. М. [4], Кубрак М. О. [7], Петренко С. Н. [3], Пушкар М. С. [8], Сухарева Л. А. [3], Хан Д. [2] та інші присвятили свої дослідження вивченню заданої тематики. Незважаючи на широке висвітлення теоретичних засад впровадження контролінгу в діяльність підприємств, деякі питання потребують ґрунтовного аналізу, систематизації та удосконалення.

Постановка мети. Актуальність заданої тематики та наявність невисвітлених раніше частин загальної проблеми обґрунтовують мету дослідження, а саме аналіз, систематизація та узагальнення наявних підходів до визначення поняття «контролінг» та їх удосконалення в контексті впровадження контролінгу в управління аграрним підприємством.

Виклад основних матеріалів дослідження. Проблема формування системи контролінгу на аграрних підприємствах є надзвичайно актуальною в умовах глобалізації економічних процесів. Це обумовлено прагненням бізнесу до консолідації та диверсифікації, щоб забезпечити стійкість до різних видів економічних, політичних і фінансових ризиків. Історичний розвиток цих процесів і створення організацій у США в цей період значно сприяли популяризації ідей контролінгу. Зокрема, фінансовими інститутами були визначені ключові завдання для контролера. До основних завдань належать планування, яке включає розробку планів прибутку, продажів і інвестиційних планів для підприємства, а також координацію бюджетних систем. Важливою функцією є також звітність і трактування даних - це контроль через порівняння плану і фактичних результатів, аналіз відхилень і їх інтерпретація, підготовка звітності для керівництва та власників, розвиток системи обробки даних і координація звітності та процедур. Окрім цього, контролер проводить оцінку результатів та консультує керівництво щодо досягнення цілей.

Система контролінгу також включає розрахунок і оптимізацію податків, розробку процедур для вирішення фінансових спорів, а також контроль і

координацію підготовки обов'язкових звітів для державних органів. Одним із важливих завдань є забезпечення захисту активів компанії шляхом належного внутрішнього контролю. Крім того, контролер займається безперервними дослідженнями й аналізом економічних та політичних умов для підвищення стійкості підприємства.

Існують два основних підходи до розуміння сутності контролінгу, які відрізняються між собою в англо-американському та німецькомовному середовищі. У німецькомовних країнах контролінг вважається основним інструментом для забезпечення системи управління необхідною інформацією, координацією та підвищенням ефективності через управлінські рішення. Німецькі підприємства характеризуються активною участю персоналу в системі контролінгу, що досягається через створення сприятливих умов для роботи (управління за цілями, мотивація керівників і співробітників) і досягнення запланованих показників ефективності підприємства, таких як стабільне отримання прибутку, забезпечення ліквідності в короткостроковій перспективі, збільшення вартості капіталу в довгостроковій перспективі тощо.

Відповідно до німецької моделі, контролінг охоплює комплекс завдань, включаючи аналіз, планування, управління та контроль. Модель передбачає чіткий поділ обов'язків між керівництвом підприємства та керівником служби контролінгу, при цьому вони постійно співпрацюють і несуть спільну відповідальність за досягнення цілей. Керівник контролінгу має високу відповідальність, оскільки напряму підпорядковується раді акціонерів та активно підтримує керівництво у виборі альтернативних стратегій для подальшого розвитку підприємства, гарантуючи його стійкість в умовах змін зовнішнього середовища [1, 2].

Основними принципами німецької моделі контролінгу є забезпечення прозорості стратегій, підвищення ефективності діяльності з орієнтацією на цілі та майбутній розвиток, надання керівництву звітів і рекомендацій, що враховують майбутні перспективи, а також забезпечення достовірності та надійності економічних даних і результатів аналізу (рис. 1).

МЕНЕДЖМЕНТ

Роль контролінгу полягає в тому, щоб забезпечувати систему управління необхідною інформацією, координувати процеси та підвищувати ефективність шляхом прийняття управлінських рішень.



Рисунок 1 – Сутність контролінгу згідно з німецькою моделлю
Джерело: складено автором на основі: [1, 2]

Американська модель контролінгу ґрунтується на інтеграції управлінського обліку та контролю для забезпечення стратегічного і оперативного управління підприємством. Основна мета цієї моделі полягає в забезпеченні ефективної підтримки керівництва в ухваленні рішень на основі аналітичних даних і прогнозів [3, 4].

Основні характеристики американської моделі контролінгу:

1. Фінансовий контроль. Основна увага приділяється фінансовим результатам діяльності, аналізу прибутковості, управлінню витратами і доходами. Модель орієнтована на досягнення максимізації прибутку та підвищення вартості компанії.

2. Управлінська звітність. Велику роль відіграють звітність і аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, оборотність активів. Ці дані використовуються для моніторингу виконання планів і виявлення відхилень.
3. Системи бюджетування. У рамках американської моделі значна увага приділяється процесам бюджетування та прогнозування, які є інструментами для планування фінансових результатів і контролю за виконанням планів.
4. Показники ефективності. Використовуються такі ключові показники ефективності (KPI), як ROI (прибуток на інвестиції), ROE (прибуток на власний капітал) і інші показники для оцінки рентабельності та продуктивності.
5. Аналіз варіацій. Регулярний аналіз відхилень фактичних результатів від запланованих дозволяє керівництву приймати коригувальні рішення та адаптувати стратегію компанії відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Функції контролінгу в американській моделі:

- Підтримка прийняття рішень на основі даних;
- Контроль за виконанням бюджетів і стратегічних планів;
- Моніторинг фінансових і операційних показників;
- Прогнозування і планування розвитку;
- Визначення ефективності діяльності підприємства на різних рівнях.

Американська модель контролінгу акцентує увагу на ефективності управління фінансами і тісно пов'язана з ринковими умовами і конкурентними перевагами.

Еволюція поняття контролінгу пройшла декілька етапів, починаючи з його первісного розуміння як фінансового контролю і закінчуючи сучасними підходами до стратегічного управління. Спочатку контролінг зосереджувався на обліку витрат і контролі за виконанням бюджету. У 20 столітті він почав включати елементи управлінського обліку та планування, підтримуючи процеси прийняття рішень на основі фінансових показників.

З часом контролінг почав інтегрувати інструменти аналізу даних, що дозволило ефективніше оцінювати як поточні, так і довгострокові тенденції у діяльності підприємства. Поступово концепція розширилася, включаючи не лише фінансовий, а й операційний контроль, акцентуючи увагу на ефективності всіх процесів в організації.

У 70-80-х роках ХХ століття відбувся значний розвиток контролінгу як системи, що підтримує стратегічне управління і допомагає адаптувати підприємства до швидких змін у зовнішньому середовищі. Сучасний контролінг охоплює стратегічне планування, управління ризиками, аналітику та прогнозування.

Контролінг сьогодні також є важливим інструментом управління ефективністю, забезпечуючи гнучкість компанії і її здатність реагувати на виклики ринку. Він став невід'ємною частиною корпоративного управління і стратегічного розвитку підприємств, забезпечуючи синергію між фінансовим і управлінським обліком (рис. 2).

Еволюція поняття «контролінг» пройшла кілька етапів розвитку, від простого контролю за витратами до інтегрованої системи управління, що забезпечує комплексний контроль та підтримку прийняття рішень на всіх рівнях організації.

Перший етап, який охоплює кінець ХІХ та початок ХХ століття, пов'язаний із бухгалтерським обліком і фінансовою звітністю. На цьому етапі контролінг зосереджувався на контролі витрат, аналізі прибутку та збитків, а також забезпеченні фінансової дисципліни. Головною метою було забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства.

Другий етап, що тривав у середину ХХ століття, став свідком розширення поняття контролінгу, який почав включати операційне управління. Основна увага приділялася плануванню і контролю виробничих процесів, ресурсів і продуктивності. Контролери почали аналізувати дані для підтримки рішень у щоденній діяльності.



Рисунок 2 – Еволюція поняття контролінг

Джерело: складено автором на основі [5 - 8]

Третій етап, що охоплює 70-80-ті роки ХХ століття, приніс концепцію стратегічного контролінгу, де контроль став важливим інструментом для довгострокового планування, аналізу конкурентоспроможності та визначення стратегічних цілей компанії.

Четвертий етап, що розпочався в кінці ХХ – початку ХХІ століття, ознаменував інтеграцію фінансового та нефінансового контролінгу, оскільки інформаційні технології дозволили отримувати дані в режимі реального часу, забезпечуючи глибший аналіз діяльності підприємства.

Сучасний етап контролінгу активно використовує цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані (Big Data), блокчейн та інтернет речей (IoT). Важливість контролінгу зросла у зв'язку з необхідністю прийняття рішень на основі великих обсягів даних, прогнозування майбутніх тенденцій і оцінки ризиків. Контролінг став невід'ємною частиною бізнес-аналітики та управлінської звітності. Таким чином, еволюція контролінгу відображає його перетворення з простої контрольної функції на комплексний управлінський

інструмент, що допомагає підприємствам адаптуватися до мінливого середовища і досягати стратегічних цілей.

Після проведеного дослідження пропонується визначення поняття «контролінг» – це інтегрована система управління, що поєднує процеси планування, обліку та аналізу, з метою забезпечення своєчасної та ефективної підтримки управлінських рішень для досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства.

Контролінг забезпечує прозорість управління, що підвищує довіру з боку інвесторів, партнерів і клієнтів, а також сприяє покращенню корпоративної культури і мотивації персоналу. У глобальному бізнес-середовищі контролінг і моніторинг дозволяють підприємствам підтримувати конкурентоспроможність, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Завдяки їх застосуванню компанії отримують можливість впроваджувати інновації, оптимізувати витрати та підвищувати якість своїх продуктів і послуг, що є вирішальним для успіху в умовах цифрової трансформації.

Контролінг, як комплексна управлінська функція, поєднує планування, облік, аналіз та контроль, спрямовані на координацію діяльності підприємства відповідно до стратегічних і оперативних цілей. Основне завдання контролінгу полягає у забезпеченні балансу між досягненням цілей і ефективністю використання ресурсів. Контролінг сприяє інтеграції всіх управлінських процесів, забезпечує їх узгодженість та підвищує якість управлінських рішень. Завдяки застосуванню методів контролінгу керівники можуть швидко ідентифікувати слабкі місця в діяльності підприємства та розробляти заходи для їх усунення.

Висновки. Дослідження контролінгу підтверджує, що формування його системи є критично важливим етапом для забезпечення стійкості та адаптивності в умовах глобалізації економічних процесів. Системи контролінгу сприяють не лише досягненню фінансових результатів, але й інтеграції управлінських функцій, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Використання німецької та американської

моделей контролінгу демонструє різні підходи до організації контролю, де німецька модель акцентує на участі персоналу та прозорості стратегій, тоді як американська фокусується на фінансовому контролі та управлінській звітності. Сучасні технології, зокрема штучний інтелект і аналітика великих даних, значно покращують можливості контролінгу, що робить його невід'ємною частиною управлінського процесу. Інтеграція цих інструментів у діяльність аграрних підприємств підвищує ефективність прийняття рішень, що, в свою чергу, сприяє стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Отже, впровадження системи контролінгу на аграрних підприємствах забезпечує не лише контроль за виконанням планів, але й активну підтримку стратегічного управління, що вкрай важливо в умовах динамічного бізнес-середовища. Це створює умови для оптимізації ресурсів, впровадження інновацій та досягнення запланованих цілей, що є ключовим для успішного функціонування аграрного сектора.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Vollmuth J. Controlling-instrumente. WRS Verlag Wirtschaft, Recht Und Steuern. 1998. 236 p.
2. Hahn D. Planung und Kontrolle und Planungs- und Kontrollrechnung in Unternehmungen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 1994. 802 p.
3. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролінг – основа управління бізнесом. Київ. Ельга, Ніка-Центр, 2002. 208 с.
4. Дяченко Н. М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18, № 2. С. 92-97.
5. Бутенко Д.С. Впровадження контролінгу на підприємстві в умовах нової парадигми менеджменту. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. Випуск 3 (05) 2018. С. 60-64.
6. Другова О. С. Генезис поняття «контролінг». *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса. Видавничий дім «Гельветика». 2016. № 9. С. 69-72.
7. Кубрак М. О. Особливості формування системи контролінгу на промисловому підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2017. № 29. С. 117-121.
8. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.

REFERENCES:

1. Vollmuth J. Controlling-instrumente. WRS Verlag Wirtschaft, Recht Und Steuern. 1998. 236 p.
2. Hahn D. Planung und Kontrolle und Planungs- und Kontrollrechnung in Unternehmungen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 1994. 802 p.
3. Sukhareva L.A., Petrenko S.N. Kontrollinh – osnova upravlinnia biznesom. Kyiv. Elha, Nika-Tsentr, 2002. 208 s.

4. Diachenko N. M. Kontrolinh yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2010. Vyp. 18, № 2. S. 92-97.
5. Butenko D.S. Vprovadzhennia kontrolinhu na pidpriemstvi v umovakh novoi paradyhmy menedzhmentu. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku* Vypusk 3 (05) 2018. S. 60-64.
6. Druhova O.S. Henezys poniattia «kontrolinh». *Naukovyi zhurnal «Prychornomorski ekonomichni studii»*. Odesa. Vydavnychi dim «Helvetyka». 2016. № 9. S. 69-72.
7. Kubrak M. O. Osoblyvosti formuvannia systemy kontrolinhu na promyslovomu pidpriemstvi. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Seriya : Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva*. 2017. № 29. S. 117-121.
8. Pushkar M.S. Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu: monohrafiia. Ternopil: Kart-blansh, 2004. 370 s.