

## Види та інструменти контролінгової діяльності

В статті розкрито зміст терміну «контролінг». Під поняттям «контролінг» або «контролінгова діяльність» запропоновано розуміти систему управління адміністративно-господарськими процесами на підприємстві, що передбачає цілеспрямований збір, обробку та альтернативне інтерпретування акумульованої інформації з метою досягнення оптимального рівня прибутковості підприємства. Визначено головні класифікаційні ознаки контролінгу (згідно цілей діяльності, згідно критеріїв охоплення об'єкта, згідно предмету діяльності, згідно сфер діяльності, згідно часу, згідно рівня формування, згідно методики проведення). Встановлено, що виходячи з власного визначення його змісту, доцільно доповнити їх поділом за рівнем формування (специфікою організаційно-управлінської структури). За такою ознакою пропонуємо поділяти контролінг на централізований та децентралізований. Перший вид контролінгу організовується на основі завдань вищого рівня керівництва, при застосуванні другого - контролінгові завдання ставляться на рівні структурних підрозділів, які беруть участь у діяльності. Для класифікації контролінгової діяльності автор також пропонує використовувати таку ознаку як методики проведення контролінгових процедур. За такою ознакою контролінг поділяється на актуальний та акумулятивний. Перший проводиться з використанням найновіших методів контролінгової діяльності, другий – із застосуванням попередньо використовуваних і апробованих практикою методів. Такий поділ контролінгу за доданими класифікаційними ознаками дасть змогу розширити функціональну підтримку управління підприємством, для посилення його ефективності. Розкрито інструментарій контролінгу. Розглянуто особливості та значення стратегічного та оперативного контролінгу. Проведено аналіз переваг і недоліків інструментів контролінгу на підприємстві.

**Ключові слова:** класифікаційні ознаки, інструментарій контролінгу, стратегічний контролінг, оперативний контролінг, переваги та недоліки інструментів контролінгу.

DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-139-145](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-139-145)

О.Е. ДЕМОЧАНИ

(Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kyiv, Ukraine)

## Types and Tools of Controlling Activities

The purpose of the article is to determine the types of controlling activity and the tools necessary for its implementation, to reveal their advantages and disadvantages. The meaning of the term "controlling" was described. According to the author, the concept of "controlling" proposes to understand the system of management of administrative and economic processes in the enterprise, which involves the purposeful collection, processing and alternative interpretation of accumulated information in order to achieve the optimum level of enterprise profitability. The main classification attributes of controlling were determined (according to the objectives of the activity, according to the criteria of coverage of the object, according to the object of activity, according to the spheres of activity, according to time, according to the level of formation, according to the methodology of carrying out). Based on the study results, the author proposes two new classification criteria: the level of formation and the methods of conducting controlling procedures. On the first sign the author distinguishes centralized and decentralized controlling. The centralized controlling is organized on the basis of tasks of the highest level of management, in the application of the decentralized controlling - the controlling tasks are set at the level of the structural units that take part in the activity. On the second sign the author distinguishes the relevant and accumulative controlling. The relevant controlling is performed using the latest methods of controlling activity, the accumulative controlling - using previously used and practice-tested methods. Such division of controlling on the added classification criteria will allow to extend the functional support of enterprise management, in order to increase its efficiency. The peculiarities and tools of operational and strategic controlling were disclosed. The advantages and disadvantages of controlling instruments at the enterprise were analyzed.

**Keywords:** classification criteria, controlling toolkit, strategic controlling, operational control, advantages and disadvantages of controlling tools.

\* Демочані Олена Едуардівна, аспірант кафедри менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури (м. Київ).

**Постановка проблеми.** Для успішної підприємницької діяльності керівництво повинне своєчасно та оперативно приймати стратегічно вмотивовані рішення, координуючи роботу усіх підрозділів на досягнення заданих цілей. Прийняття рішень вимагає точної інформації про процеси на підприємствах, даних про оцінку їх динаміку, що забезпечує контролінгова система на основі певного інструмента. За складних умов робота українських підприємств має підлягати детальному аналізу ефективності застосування інструментів планування, контролю та управління. Перед підприємствами виникають складні проблеми, що потребують застосування новітніх управлінських методів, що забезпечать стабільність. З огляду на це, дослідження класифікації та інструментарію контролінгової діяльності залишається актуальним завданням на сучасному етапі розвитку підприємництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню основних видів та інструментів контролінгу присвячені праці науковців таких, як І.В. Абаєва [12], Ю.П. Аніскін [1], Ю.О. Барабаш [2], Р.Г. Долинська [3], В.Й. Іванова [4], А.С. Криворотов [5], В.А. Міщенко [3], А.М. Павлова [1], С.Н. Петренко [10], О.В. Пługарь [12], М.С. Пушкар [6], О.В. Рибак [7], В.С. Рудницький [8], Т.В. Рудницький [8], О.А. Русановська [9], Л.А. Сухарева [10], В.В. Томах [4], Х.Й. Фольмут [11], С.Ю. Цьохла [12], К.В. Яковенко [4] та інших.

Однак, не зважаючи на достатньо велику кількість публікацій даної проблематики, класифікація та інструментарій контролінгової діяльності потребують подальшого дослідження.

**Мета статті** – визначити види контролінгової діяльності та інструменти, необхідні для її здійснення, розкрити їх переваги та недоліки.

**Виклад основного матеріалу.** Позиціонування сучасної контролінгової концепції загалом впливає із терміну «management accounting» (управлінський облік), введеному в оборот у вітчизняному бізнес-середовищі з англomовного, а безпосередньо контролінг (controlling) – з німецькомовного. Сучасний зміст терміну «контролінг» (controlling) походить з англійської «to control» – керувати, контролювати, хоча в англomовних джерелах він прямо не використовується, а замінюється терміном «управлінський облік» (managerial accounting, management accounting). На даний час розуміння цього терміну (die controlling), який був перейнятий з Німеччини, де і була розроблена сама концепція контролінгу, набула досить широкого практичного застосування.

В нашому дослідженні під поняттям «контролінг» або «контролінгова діяльність» будемо розуміти систему управління адміністративно-господарськими процесами на підприємстві, що передбачає цілеспрямований збір, обробку та альтернативне інтерпретування акумульованої інформації з метою досягнення оптимального рівня прибутковості підприємства.

Теоретичне та практичне значення має класифікація контролінгу, яка дозволяє виділити види контролінгу, визначити конкретніші методи контролінгової діяльності, і тим самим сприяє прийняттю своєчасних і ефективних управлінських рішень керівництвом підприємства [8, с. 221]. Разом з тим, дослідники відзначають, що «поділ контролінгу за якимось одним критерієм не дає повної картини його структури і змісту як виду економічної діяльності загалом, а для успішного впровадження цієї складної, але, безперечно дуже корисної для багатьох підприємств інформаційної системи і ефективного використання її можливостей необхідне бачення видів контролінгу через призму комплексної його класифікації» [8, с. 223].

Аналіз джерел щодо класифікації контролінгу, засвідчує його поділ більшістю вітчизняних вчених тільки за однією ознакою – часовою орієнтацією, тобто виділяють операційний та стратегічний види контролінгу. В такому випадку, сутність оперативного контролінгу зводиться до формування в його рамках інструментарію ефективного управління поточними цілями підприємства. Зміст певного виду стратегічного контролінгу розглядається через його орієнтацію на успішне функціонування в довгостроковій перспективі з урахуванням при цьому існуючих ймовірних шансів і ризиків [10]. Види контролінгу ретельно розглянуто у роботах, де виділено такі класифікаційні ознаки як предмет (контролінг замовлень, контролінг персоналу, ресурсів, інновацій тощо) та сфери діяльності, відповідно за такою ознакою контролінг на фінансовий, виробничо-фінансовий та комплексний. Наступною ознакою класифікації контролінгу науковці виділяють ідею (цілі) діяльності підприємства і, відповідно до цієї ознаки, контролінг поділяють на: контролінг структур та контролінг результатів. За допомогою першого виду контролінг охоплює функціонування усіх відділів, служб та підрозділів підприємства, що виконують певні завдання; контролінг структур охоплює не тільки діяльність структурних підрозділів підприємства, але також моніторинг виконання певних функцій відповідальними особами. Класифікація видів контролінгової діяльності подана в табл. 1.

Зважаючи на обмеження в економічній літературі класифікаційних ознак контролінгової діяльності, виходячи з власного визначення його змісту, вважаємо за доцільне доповнити їх поділом за рівнем формування (специфікою організаційно-управлінської структури). За такою ознакою пропонуємо поділяти контролінг на централізований та децентралізований. Перший вид контролінгу організовується на основі завдань вищого рівня керівництва, при застосуванні другого – контролінгові завдання ставляться на рівні структурних підрозділів, які беруть участь у діяльності. У класифікації контролінгової діяльності також пропонуємо ознаку згідно методики проведення контролінгових процедур. За такою ознакою пропонуємо класифікувати контролінг на

актуальний та акумулятивний. Перший проводиться з використанням найновіших методів контролінгової діяльності, другий – із застосуванням попередньо використовуваних і апробованих практикою методів.

Такий поділ контролінгу за доданими класифікаційними ознаками дасть змогу розширити функціональну підтримку управління підприємством для посилення його ефективності.

Таблиця 1

**Види контролінгової діяльності**

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види
1	Цілі діяльності	Контролінг структур Контролінг результатів
2	Критерії охоплення об'єкта	Функціональний Комплексний
3	Предмет діяльності	Маркетинговий контролінг Контролінг ресурсів Контролінг замовлень Контролінг інновацій Контролінг персоналу Контролінг ризиків Контролінг асортименту продукції
4	Сфера діяльності	Фінансовий Виробничо-фінансовий Комплексний
5	Часова орієнтація	Оперативний Стратегічний
6	Рівень формування	Централізований Децентралізований
7	Методики проведення	Актуальний Акумулятивний

Джерело: згруповано на основі [14] та доповнено автором (виділено курсивом).

Більшість теоретиків і практиків дотримуються погляду про першопочаткову доцільність аналізу базової системи тих інструментів, що використовуються в умовах нестабільного використання на практиці тих чи інших концепцій менеджменту. В сучасних економічних умовах, що вимагають перманентних змін управлінських технологій потрібен чітко визначений вид контролінгової діяльності, який би інтегрував у собі новітні методи обліку, аналізу, планування, моніторингу, діагностики, контролю тощо. Така адаптивна система контролінгу через сукупність системного набору інструментальних засобів повинна забезпечувати основу вироблення ефективних управлінських рішень: «... сьогодні існують проблеми в забезпеченні дієвості й адекватності інструментарію тим елементам діяльності підприємств, які піддаються контролінгу» [7, с. 38].

В численних наукових дослідженнях безпосередньо до об'єктів контролінгу відносять: «показники ефективності факторів виробництва, їх використання та організаційні фактори, потенціал організації (чисельність, основні засоби, потужність, обсяг виробництва та збуту); показники фінансового стану порівняно з прогнозними» [6]. Попри наведені групування об'єктів контролінгової діяльності в економічній літературі домінує визнання об'єктом контролінгу витрат і доходів підприємства. Це пояснюється тим, що контролінг у вітчизняних дослідженнях і надалі ототожнюється з управлінським обліком чи його розширеною версією.

Успішну підприємницьку діяльність, моніторинг визначених цілей розвитку та досягання стабільних стійких переваг на довготривалій термін забезпечує стратегічний контролінг. До головних напрямів аналізу, що має стратегічний контролінг належать: аналіз, спрямований на зовнішнє та внутрішнє середовище, на конкуренцію, ключові фактори успіху, стратегічні плани і підконтрольні показники роботи, фактори, якими збільшується рівень витрат на підприємствах. Тому стратегічному контролінгові притаманна орієнтація на довготривалу перспективу.

Інструментами, що має стратегічний контролінг, забезпечують оцінювання, спрямоване на ефективність чинної стратегії підприємства, виявлення сильних та слабких сигналів, що транслює зовнішнє та внутрішнє середовище, яке є основою для коригування діючих підприємницьких стратегій.

Обґрунтуванням вибору інструментів контролінгу діяльності підприємства займалося багато вчених. Так, Ю.П. Аніскін [1] вважає, що інструменти стратегічного контролінгу використовуються для виявлення та покращення майбутніх шансів і ризиків підприємства, тобто для пошуку, розширення та збереження потенціалу успіху. Тому до інструментарію контролінгу він відносить такі: портфельний аналіз, аналіз потенціалу, аналіз кривої досвіду, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, аналіз стратегічних розривів, розробка сценаріїв та ін.

Натомість В.Й. Іванова [4] стверджує, що стратегічний контролінг виступає консультантом для керівництва при розробці стратегії, встановленні

цілей і завдань, тому рекомендує до основних інструментів віднести такі: бенчмар-кінг, SWOT-аналіз, аналіз потенціалу, портфельний аналіз, вартісний аналіз, інвестиційний аналіз, розробка сценаріїв, аналіз ризиків.

На думку Р.Г. Долинської [3], процес реалізації стратегії ґрунтується на використанні окремих інструментів, до яких дослідник відносить: збалансовану систему показників, управління витратами, портфельний аналіз, аналіз слабких і сильних сигналів, аналіз сценаріїв розвитку, аналіз стратегічних розривів.

Вважаємо, що більшість із запропонованих прийомів не адаптовані для застосування підприємствами України в сучасних умовах господарської діяльності. Окрім того, запровадження інструментів потребує відповідної обізнаності чиновників, що вимагає значних ресурсних затрат. Доцільними інструментами стратегічного контролінгу, на наш погляд, є: портфельний аналіз, Balanced Scorecard, вивчення потенціалу, стратегічних відхилень, планування, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз Портера.

Портфельний аналіз дозволяє покращити рівень стратегічного планування на підприємстві за рахунок аналізу стратегій на довгострокові перспективи. Основою портфельного аналізу є концепція ефекту кривої досвіду та циклу життя продукту. Таким чином, підприємством розподіляється продукція згідно з чотирма стратегічними сегментами, зважаючи на її фактичний стан та перспективи розвитку. Цей аналіз – основа для зменшення випуску продукції або навпаки, перепрофілювання підприємств на те, що буде перспективним.

У свою чергу, Balanced Scorecard («збалансована система показників») дозволяє збільшити обсяг необхідної інформації для прийняття управлінського рішення щодо: оцінювання клієнтами діяльності підприємства; конкурентних позицій цього підприємства; необхідності інноваційних нововведень для поліпшення діяльності підприємства; стану підприємства з погляду акціонерів. Зміст цього інструменту та його основне призначення полягає у можливості збалансувати фінансові (дохід, прибуток, рентабельність) і нефінансові (задоволення клієнтів, відомість бренда, рівень обслуговування споживачів) показники [11].

Успішна робота підприємств на ринку є залежною від великої кількості чинників, що можна визначити при допомозі аналізу потенціалу. Керівництво підприємства має щороку визначати рівень та результативність застосування наявного потенціалу на базі установлених заздалегідь критеріїв оцінювання, таких як: організування збуту, розподілу продукції у торгових сферах, програм додаткових послуг, контролю витрат, логістики, реклами, виробничої техніки та технологій, інноваційної здатності, завантаження ресурсів. За результатами аналізу ресурсів створюється база для перевірки та коригування підприємницької стратегії.

Аналітичне дослідження відхилень у стратегіях спрямовується на втілення довгострокових стратегій підприємств, у тому числі, співставлення результатів, що були заплановані, і тих, що відповідають дійсності, кількісного і якісного типу, що є можливими на базі вивчення зовнішніх та внутрішніх підприємницьких середовищ. Ідентифікація стратегічних розривів говорить про те, що необхідною є розробка іншої стратегії або ж слід коригувати існуючу задля реалізації довготривалих підприємницьких цілей.

На сьогодні підприємства функціонують у динамічних умовах, що обумовлює складність виконання запланованих завдань. У цьому випадку ефективним є використання такого інструменту стратегічного контролінгу як розробка сценаріїв майбутнього, що дозволяє управлінцям сформувати альтернативні варіанти розвитку ситуації в майбутньому для прийняття дієвих управлінських рішень [5].

Формування сценаріїв як інструменту, що включає стратегічний контролінг, спрямоване на розробку плану роботи підприємства, щоб виключити непередбачувані ситуації у подальшому. Отже, сценарій розробляють згідно з трьома варіантами: найкращого, найгіршого, реального, а керівниками розробляється чіткий алгоритм дій для усіх з них задля забезпечення нормальної роботи підприємств. Результати реалізації сценаріїв мають сприяти спрощенню та покращенню якості управлінських рішень.

Ефективний інструмент, яким оперує стратегічний контролінг для оцінювання реального стану підприємств – SWOT-аналіз. Цей інструмент дає можливість оцінювати наявність переваг та недоліків, перспектив та ризиків в роботі підприємств. Головне його завдання – визначення забезпеченості підприємства ресурсами задля достатнього застосування можливостей, що має зовнішнє середовище та визначення рівня небезпечності негативних явищ у роботі підприємства. Суттєвими перевагами SWOT-аналізу є наявність простоти, логічності, легкості сприйняття, через що його стали широко використовувати на практиці.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємств послуговуються конкурентним аналізом Портера. Основою цього інструменту є твердження щодо впливу на підприємство п'яти головних чинників: покупців та клієнтів, постачальників, можливості появи нової конкуренції, наявності товарів, що є заміниками, діяльності конкуренції у межах сфери.

Оперативний контролінг спрямований на оцінку прибутковості та ліквідності шляхом виявлення зв'язків причинно-наслідкового характеру при співставленні доходів від продажу і підприємницьких витрат. Результат діяльності оперативного контролінгу на підприємствах – створення управлінської системи для забезпечення ефективного втілення його цілей, що дозволяє досягнути оптимізації співвідношення «витрати-прибутки». Завдяки інструментам, які надає оперативний

контролінг, можливе формування інформації, необхідної для того, щоб отримати сигнали про потрібну самокоординацію в межах управлінської діяльності операційного рівня. Передбачений оперативним контролінгом інструментарій дозволяє усунути наявні проблеми у постачанні, виробництві, реалізації.

Спектр основних інструментів оперативного контролінгу сильно відрізняється від стратегічного. На думку С.Ю.Цьохли [12], інструментарій оперативного контролінгу включає в себе: бюджетування, регулювання, моделювання, ціноутворення, «директ-кост» (сум покриття), аналіз точки безбитковості, аналіз результатів по відхиленнях, формування поточних підконтрольних показників, визначення взаємозв'язків і взаємозалежностей між показниками: обсяг виробництва, витрати, прибуток. Натомість Ю.П.Аніскін [1] вважає, що інструменти оперативного контролінгу забезпечують активне управління прибутком, виявлення та усунення оперативних проблемних зон у сферах постачання, виробництва, реалізації та управління. Тому до основних інструментів оперативного контролінгу дослідник відносить такі: АВС-аналіз, управління запасами матеріалів, аналіз об'єму замовлень, аналіз величин у точці безбитковості, метод розрахунку сум покриття, аналіз вузьких місць, аналіз відхилень.

Оскільки оперативний контролінг зорієнтований на забезпечення економічної ефективності та рентабельності підприємства, В.Й.Іванова [4] до основних його інструментів відносить: управлінський облік і бюджетне управління. Подібної думки дотримується Р.Г.Долинська [3], яка стверджує, що оперативний контролінг забезпечує відповідність дій щодо загальної мети діяльності підприємства, а тому до інструментів оперативного контролінгу доцільно віднести управлінський облік і систему бюджетного управління.

Отже, з урахуванням тенденцій у зовнішньому та внутрішньому середовищі, оперативний контролінг, на нашу думку, повинен включати: аналіз відхилень фактичних результатів від планових, маржинальний аналіз (метод сум покриття), АВС-аналіз, управління запасами, аналіз об'єму замовлень, аналіз точки безбитковості, визначення доцільності втілення проектів інвестиційного характеру, функціонально-вартісний аналіз.

Задля оцінки ефективності діяльності підприємства та його структурних частин, а також правильності формування бюджету, аналізують, наскільки відхилилися фактичні результати від планових. Це основний інструмент оперативного контролінгу щодо оцінювання роботи центрів відповідальності. Завдяки ньому можливе своєчасне налаштування системи керування виробничим процесом, а управлінням надана змога будь-коли впливати на стан поточного процесу.

Маржинальний аналіз (метод сум покриття) як інструменту оперативного контролінгу дозволяє оцінити ефективність і потенціал аналітичного

дослідження конкретних об'єктів (продуктів, послуг, центру відповідальності, напрямку діяльності). Використовуючи розрахунок сум покриття, необхідно враховувати ринкові умови, у тому числі, показники цін, які формують переважно конкуренти.

Також важливо оцінювати наявні завдання, у зв'язку з чим доцільним є використання АВС-аналізу, який припускає, що при виробництві продукції перші 5-20 % вхідних величин дають забезпечення 75-80 % результату, а решта вхідних параметрів дають лише 20 % від загального результату. АВС-аналіз, як правило використовується у виробництві та матеріально-технічному постачанні – збуті [9].

Один з видів оперативного контролінгу є ефективне управління запасами на підприємстві. Система управління запасами безпосередньо впливає на рентабельність. Запаси повинні забезпечувати необхідний рівень виробництва, з одного боку, і не приводити до надлишків з іншого, тому має бути постійне здійснення моніторингу ринку, з метою визначення критичного рівня запасів, об'єму поповнення запасів задля забезпечення безперебійного виробництва [2].

Щоб постійно відстежувати об'єм замовлень і покращувати даний показник, використовують аналіз об'єму замовлень. Водночас доволі важливо визначити частку, яку складають невеликі замовлення, адже повинне бути систематичне зменшення їхньої кількості. Реалізують цей інструмент попередньо згрупувавши об'єм замовлень відповідно до спеціальної шкали та відобразивши їх у вартісній площині.

Аналіз точки безбитковості дає можливість аналітичного та графічного представлення взаємозв'язків між доходами від реалізації продукту, витратною та прибутковою частинами. Реалізуючи цей інструмент, стає можливим визначення критичної величини, що відображає як дохід покриває сукупні витрати. Практично використовуючи цей інструмент, управлінці завдяки графічній інтерпретації зможуть здійснити: визначення цільового прибутку; встановлення рівня виробничої завантаженості; вибір продукції, що для підприємства є найприбутковішою; ухвалення рішень щодо виробництва окремих різновидів продукту.

Визначення доцільності втілення проектів інвестиційного плану дає змогу вибрати найвдалішу інвестиційну альтернативу з-поміж кількох. Використання інвестиційних розрахунків також можливе з метою формування інвестиційної програми. Ухвалити рішення стосовно інвестиційної складової – одне з найважливіших питань, з якими стикаються управлінці.

Функціонально-вартісний аналіз використовують для того, щоб знизити витрати на товар та виявити можливості раціоналізувати й удосконалити виробничу діяльність підприємства. Основна ціль – знайти можливості, щоб реалізувати властиві продукту функції, що виробляє підприємство, матеріалам, які постачають, та наданим послугам за менших витрат, але із забезпеченням високого рівня

вимог, котрим має відповідати якість, безпека, ринкова привабливість товару і послуги. Використання цього інструменту, передусім, доцільне задля комплексного вирішення економічних і технічних проблем, у тому числі, співвідношення витрат і економічного ефекту від роботи бізнесу.

Детально проаналізувавши притаманні оперативному контролінгу інструменти, вважаємо доречним окреслити ряд їхніх переваг та недоліків (табл. 2).

Таблиця 2

**Переваги і недоліки інструментів контролінгової діяльності**

Інструменти стратегічного контролінгу		Інструменти оперативного контролінгу	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Портфельний аналіз		Аналіз відхилень фактичних результатів від планових	
є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності; дозволяє здійснити більш детальний аналіз привабливості ринку та конкурентоздатності підприємства	недостатній набір оцінювальних факторів; відсутність чітких рекомендацій	дає змогу встановити відповідність фактичних показників нормативним; забезпечує формування адекватного бачення стану справ на підприємстві на основі аналізу даних	недостатньо глибокий аналіз діяльності підприємства
Balanced Scorecard		Маржинальний аналіз	
дає змогу перевести стратегію на операційний рівень і довести конкретні завдання до працівників, що забезпечує досягнення стратегічних цілей	брак індикаторів, які б могли сигналізувати щодо необхідності корегування цілей; складність і трудомісткість впровадження	невисока складність ведення обліку; мінімізація облікових операцій із калькулюванням собівартості	неможливість використання системи на всіх стадіях життєвого циклу продукції та встановлення норм за всіма видами затрат
Аналіз потенціалу		ABC-аналіз	
дозволяє виявити чинники та причини наявного стану справ та отриманих результатів; дає змогу здійснити підготовку й обґрунтування прийнятих управлінських рішень	інформаційний дефіцит, що спричиняє брак знань про стан ринку; неготовність малих підприємств до зміни попиту, появу на ринку конкурентної продукції	точність і простота використання; легко автоматизований	не дозволяє оцінювати сезонні коливання продажів; може давати неправильні результати, якщо даних для аналізу недостатньо
Аналіз стратегічних відхилень		Управління запасами	
дає змогу встановити ступінь досягнення стратегічних цілей підприємством; дозволяє визначити ефективність стратегічного управління	потребує опрацювання значного масиву даних і пошуку відповідної інформації; потребує значних затрат часу	встановлення безперебійного процесу виробництва і реалізації продукції; мінімізація поточних витрат із обслуговування запасів	низький рівень оперативності інформаційного забезпечення задля управління запасами; наявність додаткових фінансових витрат
Розробка сценаріїв майбутнього		Аналіз об'єму замовлень	
дозволяє підприємству сформулювати стратегію, що відповідає сучасним умовам функціонування підприємства	можливість реалізації за стабільних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	дозволяє оптимізувати об'єм замовлень; дає змогу уникнути небажаних витрат, що пов'язано з великою кількістю дрібних замовлень	складність аналітичних процедур; значні затрати часу та необхідність постійного моніторингу
SWOT-аналіз		Аналіз точки беззбитковості	
дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства та зіставити їх з ринковими можливостями; дає змогу виявити конкурентні переваги підприємства	варто чітко зрозуміти відмінності між його елементами; потрібно бути об'єктивним і використовувати різносторонню інформацію	встановлення планових обсягів виробництва; дає змогу враховувати зміни в ціні реалізації, обсязі постійних і змінних витрат щодо продукції чи послуг	необхідно постійно балансувати між точністю і доцільністю наявної інформації

Джерело: згруповано автором на основі [6].

Зазначені інструменти контролінгової діяльності не становлять вичерпний перелік, бо значну їхню частину не вивчали і не впроваджували в межах української теорії та практики. Відтак до основних контролінгових інструментів нами включено ті, які активним чином використовують як вітчизняні, так і зарубіжні підприємства.

**Висновки.** В статті виокремлено сучасні інноваційні напрямки ефективного управління підприємством: оперативний та стратегічний. Визначені види дозволяють розширити функціональний діапазон економіко-прикладного інструментарію ефективної роботи підприємства.

Як свідчать результати проведеного дослідження, оперативний та стратегічний контролінг передбачає досить широкий спектр ефективного інструментарію. Впровадження контролінгових інструментів гарантує ефективну та стабільну роботу бізнес-структури на тривалий час. Відтак автором проаналізовано інструменти оперативного та стратегічного контролінгу, які є найбільш пристосованими для використання вітчизняними підприємствами.

Крім цього, виділено позитивні і негативні аспекти кожного з інструментів, щоб управлінський персонал зміг обрати той чи інший інструментарій відповідно до особливостей окремого підприємства.

#### 4 Список використаних джерел

1. Анискин Ю. П., Павлова А. М. Планирование и контроллинг: учебник. М.: Омега, 2003. 280 с.
2. Барабаш Ю. О. Методологія стратегічного та оперативного контролінгу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 1. С. 33–38.
3. Долинская Р. Г., Мищенко В. А. Контроллинг в действии: учеб. пос. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2008. 472 с.
4. Иванова В. Й., Яковенко К. В., Томах В. В. Контроллинг: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 136 с.
5. Криворотов А. С. Система инструментов контроллинга. *Научный журнал КубГАУ*. 2011. № 33 (9). С. 1-10.
6. Пушкар М. С. Контролінг: монографія. Тернопіль, 2011. 146 с.
7. Рибак О. В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельниць. нац. ун-т. Хмельницький, 2015. 20 с.
8. Рудницький В. С., Рудницький Т. В. Види сучасного контролінгу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2012. № 722(81). С. 221-225.
9. Русановська О. А. Систематизація методів та інструментів оперативного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 789. С. 142–151.
10. Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. 208 с.

11. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга. М.: Омега, 2007. 128 с.

12. Цюхла С. Ю., Плугарь О. В., Абаева И. В. Контроллинг: навч. посіб. Сімферополь, 2013. 69 с.

13. Якимчук І. М., Демочані О. Е. Використання енергоменеджменту як стратегічний напрямок сталого розвитку організації. *Технологический аудит и резервы производства*. 2018. № 3/5(41). 22 с.

14. Marciniak. S., Controlling. Teoria. Zastosowania. Wydanie trzecie zmienione. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji, 2008. 269 s.

#### 4 References

1. Aniskin, Yu. P., Pavlova, A. M. (2003). *Planyrovanye y kontrolynyh [Planning and controlling]*. Moskva: Omega.
2. Barabash, Yu. O. (2012). Metodolohiia stratehichnoho ta operatyvnoho kontrolinhu [Methodology of strategic and operational control]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, (1), 33–38.
3. Dolinskaya, P. G., Mishchenko, V. A. (2008). *Kontrolynyh v dejstvyy [Controlling in action]*. Kharkov: Publishing House "ENGEC".
4. Ivanova, V. Y., Yakovenko, K. V., Tomakh, V. V. (2011). *Kontrolinh [Controlling]*. Kharkiv: INZHEK.
5. Krivorotov, A. S. (2011). Systema ynstrumentov kontrolynyha [System of controlling tools]. *Scientific journal KubSAU*, 33(9), 1-10.
6. Pushkar, M. S. (2011). *Kontrolinh [Controlling]*. Ternopil.
7. Rybak, O. V. (2015). *Formuvannia mekhanizmu kontrolinhu v upravlinni rezultatyvnoiu diialnistiu pidpriemstva [Formation of a controlling mechanism in managing the productive activity of an enterprise]* (Dissertation abstract). Khmelnytsky: Khmelnytsky National University.
8. Rudnitsky, V. S., Rudnitsky, T. V. (2012). Vydy suchasnoho kontrolinhu [Types of modern controlling]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Seriia «Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku»*, 722(81), 221-225.
9. Rusanovskaya, O. A. (2014). Systematyzatsiia metodiv ta instrumentiv operatyvnoho kontrolinhu na pidpriemstvi [Systematization of methods and tools of operational control at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, (789), 142–151.
10. Sukhareva, L. A. (2002). *Kontrolynyh – osnova upravleniya byznesom [Controlling - the basis of business management]*. Kyiv: Elga, Nika-Center.
11. Folmut, H. Y. (2007). *Ynstrumenty kontrolynyha [Controlling Instruments]* Moskva: Omega.
12. Tsekhla, S. Yu., Plugar, O. V., Abaeva, I. V. (2013). *Kontrolinh [Controlling]*. Simferopol.
13. Yakimchuk, I., Demochani, O. (2018). Vykorystannia enerhomenedzhmentu yak stratehichniy napriamok staloho rozvytku orhanizatsii [Use of energy management as a strategic direction of sustainable development of an organization]. *Technology audit and production reserves*, 3/5(41), 22.
14. Marciniak, S. (2008). *Controlling. Teoria. Zastosowania [Controlling. Theory. Usage]* (wydanie trzecie zmienione). Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji