

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-90-17>

УДК 631.11:658.012.7

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ АГРОПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF AN INTEGRATED CONTROLLING SYSTEM OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

Швець Костянтин Вікторович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Одеський Національний Економічний Університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0344-9354>**Shvets Kostyantin**

Odesa National Economic University

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування інтегрованої системи контролінгу на аграрних підприємствах в умовах сучасних соціально-економічних викликів, політичних ризиків та нестабільності ринкового середовища. Проаналізовано наукові підходи до трактування сутності контролінгу та визначено його роль як ефективної сучасної системи стратегічного управління підприємством. Запропоновано процес формування інтегрованої системи контролінгу на агропідприємстві. Обґрунтовано доцільність використання моделі Balanced Scorecard (BSC) як інструменту інтегрованого контролінгу. Визначено особливості організації служби контролінгу в аграрних холдингах. Доведено, що впровадження інтегрованої системи контролінгу сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оперативності прийняття управлінських рішень та конкурентоспроможності агропідприємств. Особливу увагу приділено ролі сучасних інформаційних технологій, ERP-систем та аналітичних платформ у забезпеченні ефективного функціонування системи контролінгу.

Ключові слова: контролінг, система управління, стратегія, аграрні підприємства, стратегічне управління, менеджмент.

The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation and implementation of an integrated controlling system at agricultural enterprises under conditions of economic instability, military challenges, climate change, market uncertainty, inflation, labor shortages, and logistics disruptions. The relevance of the research is determined by the need to improve management efficiency through the integration of planning, accounting, monitoring, analysis, and control into a unified management system capable of supporting strategic decision-making. The evolution of the concept of controlling is analyzed, demonstrating its transformation from an information-support function into a comprehensive enterprise management system focused on achieving strategic objectives. The article substantiates the role of controlling as an effective management tool that ensures timely information support, risk reduction, optimization of resource utilization, and improvement of enterprise competitiveness. A methodological approach to the formation of an integrated controlling system for agricultural enterprises is proposed, including strategic, tactical, and operational management levels, diagnosis of the existing management system, development of performance indicators and key performance indicators based on the Balanced Scorecard concept, establishment of organizational responsibilities, implementation of modern ERP and Business Intelligence technologies, and continuous monitoring with corrective actions. Special attention is paid to the organizational structure of the controlling service, taking into account the specific features of agricultural enterprises and agroholdings. The study identifies the key principles of an effective controlling system, including systematicity, timeliness, flexibility, integration, objectivity, efficiency, simplicity, and cost-effectiveness. It is concluded that the implementation of an integrated controlling system contributes to improving management quality, increasing transparency of business processes, reducing operational risks, strengthening strategic adaptability, and ensuring the sustainable development and long-term competitiveness of agricultural enterprises.

Keywords: controlling, management system, strategy, agricultural enterprises, strategic management, management.

Постановка проблеми. В умовах постійних соціально-економічних змін, воєнних дій, зміни клімату та нестабільності ринкових від-

носин аграрні підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення ефективності їх діяльності. Посилення ризиків, таких як інфляція,



логістичні обмеження, нестача трудових ресурсів вимагає від агропідприємств використовувати сучасні та ефективні технології менеджменту та використання стратегічного підходу до управління підприємством. Контролінг і є одним з найсучасніших та ефективніших систем управління підприємством. Тому якісне та інтегроване формування системи контролінгу на агропідприємстві дозволить ефективно виконувати всі функції управління, не витрачаючи на цей процес багато ресурсів. Таким чином, дослідження спрямоване на вирішення актуальних наукових та практичних завдань щодо підвищення ефективності агропідприємств в умовах підвищених ризиків і є важливим внеском у розвиток економіки України в важкий для неї період. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки таких підходів, які б забезпечували комплексну систему управління, в тому числі і контроль за фінансовими, технологічними, ринковими та соціальними показниками діяльності агропідприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний вклад у формування теоретичних основ контролінгу і розробку нових підходів до формування та впровадження системи контролінгу в управління підприємством внесли такі вітчизняні науковці, як Криворотько І. [4] – досліджено сутність контролінгу як сучасної комплексної системи управління підприємством, увагу приділено ролі контролінгу у формуванні якісної інформаційної бази для керівництва, оптимізації використання ресурсів і досягненні стратегічних цілей підприємства, Варфоломєєва К. О. [1] розглядає сутність інформаційного потенціалу контролінгу та його значення в системі управління підприємством, Сабліна Н. В. та Кузенко Т. Б. [6] розкрили принципи організації фінансового контролінгу, методи бюджетування, фінансової діагностики, управління витратами та оцінювання результативності діяльності із застосуванням системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), Лобунець Т. В. [5] розглядає функції, принципи, методи та інструменти контролінгу, особливості його організації, Замятін Н. В. [3] – досліджено роль і місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. Засновниками теорії контролінгу були зарубешні вчені. Визначення Дайле А. [9] розглядає практичні аспекти контролінгу як системи управління прибутком підприємства, Майер Е. та Манн Р. [10] основну увагу приділяють формуванню інформаційної бази для менеджменту, використанню

показників ефективності та переходу від традиційного фінансового обліку до системи управління за центрами відповідальності, Хан Д. [7] досліджує взаємозв'язок процесів планування, контролю та інформаційного забезпечення управлінських рішень, визначаючи контролінг як інструмент координації діяльності підприємства для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Зокрема, увагу сучасних дослідників приділено різним аспектам системи контролінгу на підприємствах: до них відносяться теоретичне визначення контролінгу, його функція як системи управління для планування, обліку, аналізу, моніторингу та контролю на підприємстві, а також створення ефективної системи контролінгу. Проте тема формування інтегрованої системи контролінгу на аграрному підприємстві залишається недостатньо опрацьованою.

Метою статті є аналіз та удосконалення наявних методичних засад щодо формування та впровадження інтегрованої системи контролінгу на аграрних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення поняття «Контролінгу» пройшло довгу еволюцію. Засновники теорії контролінгу визначали контролінг як «комплекс організаційних, інформаційних та аналітичних заходів, спрямованих на забезпечення керівництва достовірною інформацією для планування, прийняття управлінських рішень і контролю результатів діяльності підприємства.» [10], як «система підтримки управління, що забезпечує досягнення цілей підприємства через організацію планування, інформаційного забезпечення та самоконтролю, а не через адміністративний нагляд» [9], навіть взагалі як «інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління підприємством» [7].

Але у сучасній теорії контролінг це вже система управління підприємством: «контролінг відіграє дуже важливу роль у системі управління підприємством, як одна із найсучасніших і найефективніших систем управління підприємством, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації та ухвалення на її основі управлінських рішень, а точніше – в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх цілей, що постають перед підприємством» [6], або «контролінг – це комплексна система управління підприєм-

ством, що містить у собі управлінський облік, облік і аналіз витрат із метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування» [4].

Контролінг в сучасному світі виступає як одна з найефективніших систем управління підприємством. Особливо ця система актуальна для аграрних підприємств, так як включає в себе якісну та посилену функцію контролю, яка діє на всіх рівнях процесу.

«Контролінг інтегрує управлінський облік, планування, аналіз і звітність, орієнтуючи систему управління на досягнення поставлених економічних цілей, насамперед підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів» [10].

Таким чином, оскільки контролінг – це система управління підприємством, то основне завдання контролінгу – побудова на підприємстві ефективної системи розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Основні завдання, які потрібно розв'язати: оптимізація керування організаційною структурою компанії; організація ефективної системи обліку операцій і результатів; впровадження систем планування, контролю й аналізу діяльності; забезпечення мотивації персоналу в підвищенні ефективності роботи компанії; автоматизація систем обліку й керування компанією. Крім того, завдання контролінгу не тільки в виявленні відхилень, а також в розробці рекомендацій для корегування та вдосконалення процесів на підприємстві, виявленні та ліквідації «вузьких міст», зменшення рівня ризиків, а в цілому контролінг допомагає більш ефективно досягати підприємству поставлених стратегічних цілей та результатів.

Результатом впровадження контролінгу є система, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та дозволяє:

- передбачити результати діяльності підприємства, обирати більш підходящу стратегію;
- планувати діяльність з метою підвищення ефективності використання ресурсів;
- вчасно отримувати інформацію необхідну для прийняття управлінських рішень;
- аналізувати та робити рекомендації на підставі отриманої інформації;
- своєчасно робити корегування діяльності або обраної стратегії;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства;
- в кінцевому результаті досягати стратегічних цілей.

Основні цілі впровадження інтегрованої системи контролінгу на агропідприємстві:

- підвищення ефективності управління підприємством;
- підвищення якості обліку, моніторингу та контролю;
- автоматизація та формалізація збору та обробки даних;
- об'єднання обліку, планування, контролю, моніторингу та аналізу в єдину систему;
- створення ефективної системи мотивації.

Відповідно до цього формування ефективної системи управління напряду пов'язано з системою контролінгу, яка має враховувати як внутрішні показники діяльності підприємства, так і тенденції розвитку ринкового середовища. Отже, систему контролінгу можна вважати частиною системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Відповідаючи умовам комплексності та інтегрованості контролінг забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому.

Організаційно, механізм впровадження контролінгу в управління суб'єктами підприємства можна поділити на 6 стадій:

- ухвалення рішення;
- діагностика наявної системи управління (фіксація сучасного стану функціонування системи управління на підприємстві);
- формування технічного завдання для побудови бажаної системи управління, моніторингу та контролінгу;
- формування інструментальної, технічної бази контролінгу та створення відповідної служби;
- впровадження контролінгу в поточну та стратегічну діяльність підприємства;
- корегування за необхідністю.

«Значимість впровадження системи контролінгу для забезпечення ефективного управління підприємством обумовлюється рядом факторів: значним збільшенням масштабів виробництва, зрушеннями в економіці держави, непередбачуваністю і нестабільністю зовнішнього середовища тощо. Керівництву підприємств доводиться приймати рішення, виходячи зі значної кількості інформації, яку часом просто неможливо в повній мірі та у потрібні терміни правильно інтерпретувати. Вирішенню цієї проблеми допомагає служба контролінгу, оскільки вона забезпечує керівників необхідною аналітикою, що відноситься безпосередньо до проблеми, яку менеджеру належить вирішити» [5].

В організаційних системах управління розподіл повноважень будується таким чином: керівництво вищого рівня визначає загальну політику діяльності (стратегічний рівень), менеджери середньої ланки розробляють конкретні плани її реалізації (тактичний рівень), а виконання основних завдань покладається

на нижчий рівень управління – операційний рівень. При цьому особливу увагу привертають стратегічні рішення, адже їх формування відбувається за участю всіх рівнів управлінської ієрархії.

На рис. 1 відображено процес формування системи контролінгу на агропідприємстві.

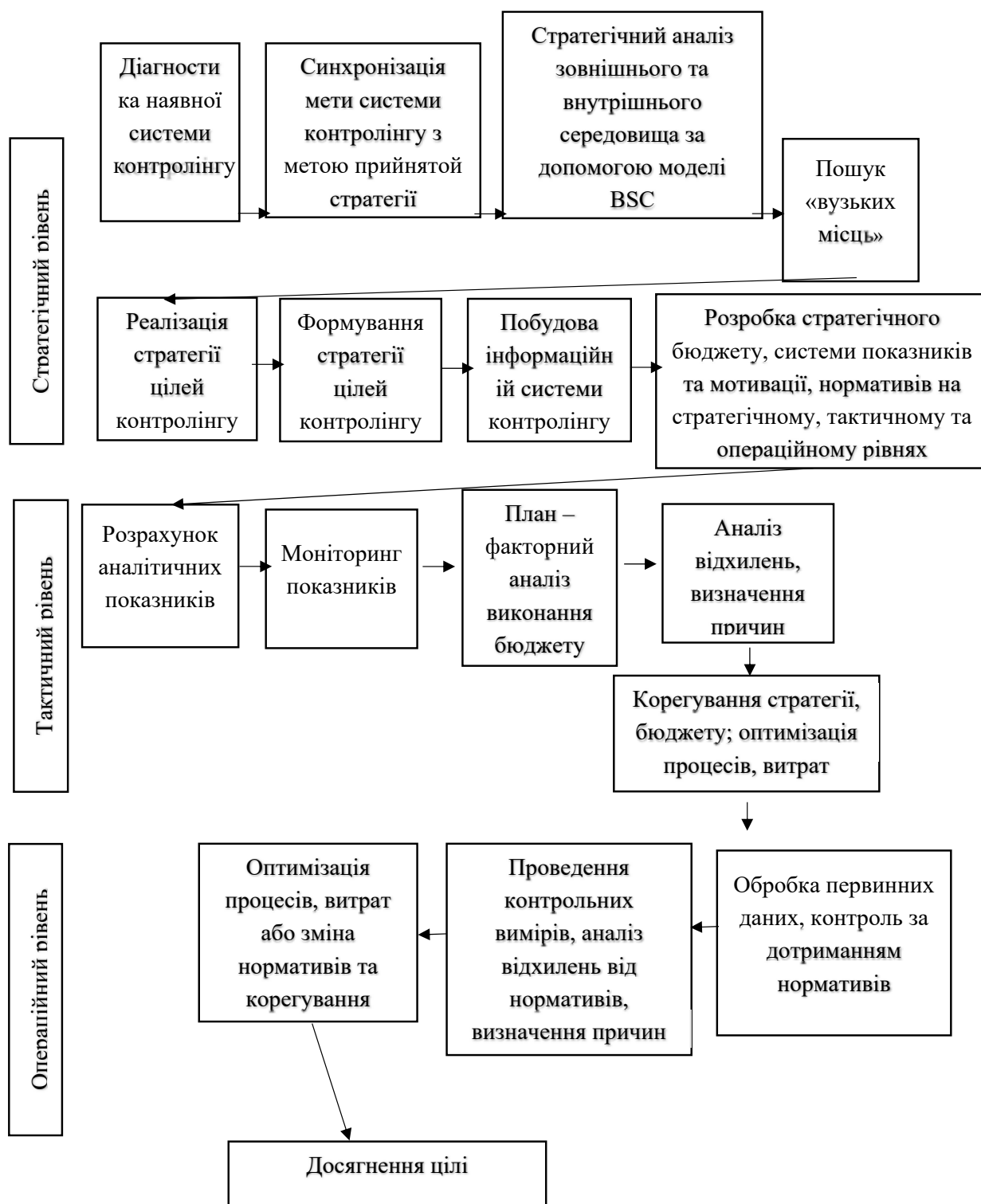


Рис. 1. Процес формування системи контролінгу на агропідприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 6]

Контролінг як процес повинен організовуватись на трьох рівнях:

1. Стратегічний рівень (5-10 років)
2. Тактичний рівень (1 місяць, 1 рік, 1 сезон)
3. Операційний рівень (щоденно, щотижнево, 1 місяць)

Збір відповідних даних для контролінгу здійснюється відповідно цим рівням.

Отже, розробка стратегії розвитку починається з формулювання основного завдання – «головної мети» підприємства – місії. Важливою передумовою також є бачення керівника щодо майбутнього компанії. Без чіткого уявлення про перспективи, особливо з боку власника або топменеджера, реалізація стратегії стає вкрай складною або навіть неможливою.

Окрім визначення свого призначення, підприємство формує стратегічні цілі, які значною мірою залежать від конкурентного середовища. Оскільки можливих цілей може бути багато, важливо враховувати їх взаємозв'язок, зокрема між особистими цілями працівників і цілями організації.

Формування цілей завершується прийняттям відповідного рішення, тому цей процес є складовою управлінського прийняття рішень. Цілі виступають важливим орієнтиром діяльності підприємства та показником його розвитку, при цьому необхідно враховувати як саму мету, так і строки її досягнення.

На стратегічному рівні організація повинна насамперед організаційно побудувати таку систему контролінгу, яка задовольняє прийнятим цілям. Тобто фахівці роблять діагностику наявної системи контролінгу або констатують її відсутність. Формується організаційна структура апарату контролінгу в залежності від розміру організації, її організаційної структури та цілей. Мета компанії синхронізується з метою контролінгу. Збираються всі форми звітів, показників, бюджетів, математичних моделей та аналітичних таблиць з метою збирання інформації стосовно можливостей поточної інформаційно-облікової системи організації. Робиться діагностика інформаційної, облікової та аналітичної систем. В залежності від встановлених цілей компанії та прийнятої стратегії розробляються показники та нормативи їх виконання на різних етапах стратегічного управління. Розробляється методологія, яка включає перелік показників всіх рівнів контролінгу та моніторингу, строки збирання даних для розрахунку кожного показника, ролі та відповідальність учасників процесу, а також повинна передбачати

наступні дії у випадках виникнення відхилень. Показники, методологія та інші інструменти контролінгу повинні розроблятися з урахуванням специфіки кожного напрямку діяльності аграрного підприємства.

Наступним кроком аналізується зовнішнє та внутрішнє середовище, тенденції розвитку ринку. По-перше, це необхідно для формування загальної стратегії компанії, а по-друге дозволяє точніше сформувати систему показників які будуть в подальшому використовуватись в процесі контролінгу. На базі аналізу проводиться пошук вузьких місць організації, які не дозволяють досягти встановленої мети.

Формується декілька варіантів стратегій в залежності від можливих змін в зовнішньому середовищі, розміру та диференціації організації. В стратегіях повинні враховуватись рішення питань вузьких місць та можливих викликів для організації. Керівництво або засновники обирають одну стратегію з декількох.

Маючи цілі та стратегію, треба визначитись з засобами вимірювання досягнення цілей і взагалі, засобами контролю реалізації стратегії. Тому розробляється стратегічний план, в який входять бюджети, показники, нормативи та KPI, які створені за моделлю BSC – тобто за напрямками фінанси, клієнти, бізнес-процеси та навчання та розвитку, поділені на стратегічні, тактичні та операційного рівня. Крім того, розробляється та впроваджується система мотивації, основою якої є виконання цілей, які зазначені в прийнятої стратегії. В системі мотивації використовуються вже розроблені показники та KPI.

В разі необхідності проводиться доопрацювання та автоматизація інформаційно-облікової системи яка повинна максимально швидко та автоматизовано розраховувати та своєчасно надавати інформацію учасникам процесу. Встановлюються ієрархія, ролі та повноваження кожного учасника. З точки зору програмного забезпечення інтегровану систему контролінгу можна побудувати на базі або діючого програмного забезпечення ERP, або на базі аналітичної надбудови (фінансовий аналізатор, BI та інші), але найкраще це суміщення операційної облікової системи, де реалізується розрахунок та контроль за операційним рівнем контролінгу та аналітичної надбудови, де здійснюється контролінг тактичного та стратегічного рівня. Аналіз зібраних даних повинен бути інтегрований у систему планування і контролю, що дозволить керівникам підприємства

отримувати актуальну та коректну інформацію для прийняття управлінських рішень. При виявленні відхилень, автоматизована система повинна привернути увагу вказаних в методології відповідальних співробітників на це для своєчасного корегування процесів на підприємстві.

Після створення такої системи можна переходити до реалізації сформованої та прийнятої стратегії з використанням системи контролінгу.

З метою реалізації стратегії потрібно постійно виконувати функції контролю, аналізу та корекції у випадках відхилення від запланованих показників методом порівняльного аналізу. Тому на операційному та тактичному рівнях здійснюється обробка первісних даних та постійний моніторинг та контроль за дотриманням планових показників. У разі виявлення відхилень здійснюється факторний аналіз причин виникнення та, у разі необхідності, додаткові контрольні заходи. Після отримання інформації стосовно причин відхилень або вносяться зміни в стратегічний план (у разі якщо виникли якісь нові обставини або був помилковий розрахунок у планах) або приймаються управлінські рішення з метою досягти поставлених цілей.

В цілому, правильно сформована інтегрована система контролінгу повинна відповідати наступним принципам:

- систематичність;
- оперативність;
- актуальність;
- об'єктивність і точність;
- ефективність;
- гнучкість;
- простота;
- інтегрованість;
- економічність.

Систематичність дозволяє використовувати систему контролінгу постійно, дозволяє відстежувати встановлені показники та отримувати інформацію о відхиленнях, що допомагає приймати управлінські рішення о корегуванні або вдосконаленні процесів.

Оперативність допомагає приймати управлінські рішення своєчасно завдяки своєчасно отриманій інформації.

Актуальність – отримані та проаналізовані данні повинні бути не застарілими, так як це може привести до прийняття помилкових рішень. Для цього також необхідно, щоб інформація була об'єктивна та точна.

Ефективність відображає наскільки якісно збудована система контролінгу, чи встанов-

лені показники у всіх важливих сферах діяльності підприємства.

Гнучкість системи контролінгу дозволяє досить просто змінювати або адаптувати систему до змін непередбачуваних умов зовнішнього середовища.

Простота забезпечує зрозумілість співробітникам, які використовують систему контролінгу, а також стабільність самої системи.

Система контролінгу повинна бути інтегрована во всі більш менш значні процеси на аграрному підприємстві і відображати їх стан.

Економічність – мета діяльності комерційного підприємства – отримання прибутку, тому система контролінгу повинна здійснювати свої функції управління але не перевантажувати підприємство додатковими занадто великими витратами. Повинен дотримуватися баланс між якістю управління та її вартістю.

Система контролінгу відіграє дуже важливу роль на агропідприємствах, особливо-таки її функції як планування та контроль. У аграрній сфері, де діяльність значною мірою залежить від сезонних факторів, природних умов і ринкових умов, своєчасний та оперативний аналіз та управління витратами мають вирішальне значення для досягнення ефективності та прибутковості.

Організаційно, як правило, агрохолдинги мають дивізіональну структуру та можуть складатися з різних напрямків бізнесу (рослинництво, обробка, логістика, зберігання та інші), тому треба правильно розподілити функції системи. Розробка мети, цілей, загальної стратегії та функція стратегічного та тактичного контролю повинно здійснюватися на керівництвом та адміністрацією холдингу, а операційне планування, внесення інформації та оперативний контроль – на рівні дивізіональних підрозділів. Організаційно виділяється окрема центральна служба контролінгу, в кожному відокремленому підрозділі теж призначаються відповідальні за контролінг які можуть бути відповідальними або перед центральною службою або і перед службою і перед керівником підрозділу

«Інструментарієм інтегрованої системи контролінгу є модель Balanced Scorecard (BSC), що в перекладі означає "система збалансованих показників"» [2].

Balanced Scorecard (BSC) – це інструмент стратегічного управління, який перетворює бачення та стратегію компанії на набір показників, що охоплюють чотири основні перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвиток

Таблиця 1

Формування служби контролінгу

Вид організаційної структури	Розмір підприємства	Структура служби контролінгу
Дивізійна структура	Мале	Немає. Функції контролера виконує фінансовий директор або директор
	Середнє	Може бути окремий відповідальний за контролінг у складі фінансової служби
	Велике	Виділяється окрема центральна служба контролінгу, в кожному відокремленому підрозділі теж призначаються відповідальні за контролінг які можуть бути відповідальними або перед центральною службою або і перед службою і перед керівником підрозділу

Джерело: сформовано автором

персоналу. Вона дозволяє не тільки вимірювати фінансові результати, але й оцінювати ефективність роботи організації в цілому, забезпечуючи комплексний погляд на її діяльність та шляхи досягнення стратегічних цілей. В сучасному світі, де зовнішнє та внутрішнє середовище постійно та швидко змінюється цей інструмент дуже ефективний, тому що охоплює все середовище, де здійснює свою діяльність підприємство. Крім того, відстежування та розрахунок показників у всіх сферах діяльності дозволяє керівництву досить просто побудувати та використовувати систему мотивації персоналу.

Висновки і перспективи подальших розробок. Можна зробити висновок, що контролінг – це інструмент стратегічного управління підприємством, якій дозволяє побудувати інтегровану систему оброблення інформації, функція якої полягає в обліку, аналізі, плануванні, моніторингу, контролю з метою подальшого прийняття управлінських рішень для досягнення поставлених цілей. Формування інтегрованої системи контролінгу дозволяє агропідприємству досягати стратегічних цілей найбільш ефективним та найменш затратним шляхом, спрямованими на забезпечення

стабільного розвитку та оптимізацію ресурсів. Застосування сучасних методів збору та аналізу даних дозволяє аграрним підприємствам підвищувати ефективність виробничих і фінансових процесів, забезпечуючи гнучкість в реалізації прийнятої стратегії і покращення конкурентоспроможності. Крім того, агро-сектор України має специфічні риси завдяки сезонності, природно-кліматичним, економічним та політичним чинникам. Формування інтегрованої системи контролінгу передбачає використання сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи та аналітичні програми, для автоматизації процесів управління. Систематичний підхід, точність та актуальність даних, гнучкість і оперативність є ключовими принципами ефективного функціонування системи контролінгу. Впровадження інтегрованої системи контролінгу сприятиме підвищенню прозорості управління, зниженню ризиків та забезпеченню довгостроковому розвитку підприємств агросектору, що особливо актуально в сучасних умовах повномасштабної війни в Україні. Тому дуже важливо продовжувати розробляти тему формування інтегрованої системи контролінгу агропідприємства, щоб цей процес був більш ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Варфоломєєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством / К. О. Варфоломєєва // *Вісник ЖДТУ*. – 2010. – № 3 (53). – С. 40–42.
2. Войтко С. В., Савицька О. М., Вощевська Н. В. Модель BALANCED SCORECARD як інструмент ефективного функціонування системи контролінгу на підприємстві. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Випуск 17. Черкаси: ЧДТУ, 2007
3. Замятін Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством / Н. В. Замятін // *Економіка і суспільство* – 2016. – Вип. 7 – С. 324 – 328.

4. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. О. Криворотько. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf (дата звернення: 15.05.2026)
5. Лобунець Т.В. Контролінг. Київ : НУБіП, 2023. 147 с.
6. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг. Навчальний посібник. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. – 161 с.
7. Хан Д. Планування та контроль: концепція контролінгу. Пер. з нім. / за ред. та передм. М. О. Кизима, Ю. Г. Лисенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 694 с.
8. Aaker, D. A. Strategic Market Management / D. A. Aaker. – 7th ed. – Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2007. – 368 p.
9. Deyhle A. Controller-Praxis: Führung durch Ziele, Planung und Controlling. Wörthsee: Management Service Verlag, 1971.
10. Mayer E., Mann R. Controlling für Einsteiger. Freiburg : Aufl, 1990. 304 p.

REFERENCES:

1. Varfolomieieva, K. O. (2010). Sutnist i znachennia informatsiinoho potentsialu kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The essence and significance of the information potential of controlling in the enterprise management system]. *Visnyk ZhDTU*, 3(53), 40–42.
2. Voitko, S. V., Savytska, O. M., & Voshchevska, N. V. (2007). Model Balanced Scorecard yak instrument efektyvnoho funktsionuvannia systemy kontrolinhu na pidpriemstvi [The Balanced Scorecard model as a tool for effective functioning of the controlling system at the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. Seriya: Ekonomichni nauky, 17. Cherkasy: ChDTU.
3. Zamiatin, N. V. (2016). Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [The place of controlling in the management system of a modern enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, 7, 324–328.
4. Kryvorotko, I. O. (2009). Kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriemstvom i pryiniattia upravlinskykh rishen [Controlling in the enterprise management system and managerial decision-making]. Available at: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf (accessed May 15, 2026).
5. Lobunets, T. V. (2023). Kontrolinh [Controlling]. Kyiv: NUBiP. (in Ukrainian).
6. Sablina, N. V., & Kuzenko, T. B. (2019). Finansovyi kontrolinh [Financial Controlling]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. (in Ukrainian).
7. Khan, D. (2007). Planuvannia ta kontrol: kontseptsii kontrolinhu [Planning and Control: Controlling Concept]. M. O. Kyzym & Yu. H. Lysenko (Eds.). Kharkiv: INZhEK. (in Ukrainian).
8. Aaker, D. A. (2007). Strategic Market Management (7th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
9. Deyhle, A. (1971). Controller-Praxis: Führung durch Ziele, Planung und Controlling. Wörthsee: Management Service Verlag.
10. Mayer, E., & Mann, R. (1990). Controlling für Einsteiger. Freiburg.

Дата надходження статті: 02.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 28.09.2026

Дата публікації статті: 30.09.2026