

УДК 334.02

А. О. Сітковська,  
к. е. н., доцент кафедри економіки,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0003-1892-6314

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.13—14.43

# КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

A. Sitkovska,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,  
Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

## CONTROLLING AS A TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

В статті досліджено контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Розглядаються особливості, які необхідно враховувати при розробці стратегії та виборі організаційно-управлінських механізмів її імплементації на підприємстві. Виокремлено причини необхідності впровадження у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства економічного механізму контролінгу. Встановлено, що стратегія, розроблена з урахуванням базових підходів та інструментів стратегічного контролінгу, дозволить досягти компанії конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, підвищити значення показників рентабельності фінансово-господарської діяльності. Визначено основні завдання впровадження системи контролінгу на підприємствах аграрного сектору, а саме: підвищення якості управління організаційними підрозділами; організація ефективної системи прогнозування; оптимізація системи бухгалтерського обліку; забезпечення чіткого планування та аналізу діяльності; створення мотиваційної системи персоналу підвищення ефективності роботи підприємства у цілому тощо. Розкрито функції стратегічного та оперативного контролінгу в управлінні процесами, що відбуваються в аграрних підприємствах.

The article examines controlling as a tool for strategic management of the competitiveness of an agricultural enterprise. The development of a strategy and the choice of organizational and management mechanisms for its implementation at an agrarian enterprise require taking into account the following features: strategic decisions are characterized by some remoteness of results and measures from the moment of their development to implementation; the indirect nature of the impact of strategic decisions on the results of the organization's activities, due to the fact that they are implemented through the adoption and implementation of tactical and operational decisions. At each stage of strategic management of the competitiveness of an agricultural enterprise, various general or specific methods, tools and processes implemented within the framework of the quality management system must be applied and must be organically integrated into the process of strategic management of competitiveness.

Strategic controlling contributes to the positive dynamics of strategic management, increasing competitiveness and long-term development of the scientific, technical and resource potential of an agricultural enterprise. The strategy, developed taking into account the basic approaches and tools of strategic controlling, will allow the company to achieve competitive advantages in the long term, increase the value of indicators of profitability of financial and economic activity. The need to implement such an economic mechanism as controlling in modern enterprises in the process of strategic management of competitiveness is due to a number of reasons.

The formation and functioning of the internal control system should, under effective management, minimize various risks in the company's activities. The effectiveness of the management and development of the company can be judged by performance indicators, which are achieved by meeting the goals of the internal control system of the enterprise, implementing the tasks of interconnection and interaction of various elements of the management system to achieve the required level of specific indicators.

Thanks to the use of the controlling system in the process of strategic management, it becomes possible to transition to a qualitatively new level of enterprise management through the integration, coordination and orientation of the activities of organizational units to achieve the set operational and strategic goals of development in competitive conditions, ensuring the stable position of the enterprise on the markets. The controlling mechanism can be considered as an integral part of the enterprise management system. The main tasks of the implementation of the controlling system at the enterprises of the agro-industrial complex: improving the quality of management of organizational units; organization of an effective forecasting system; optimization of the accounting system; ensuring clear planning and analysis of activities; creation of a motivational system for personnel to increase the efficiency of the enterprise as a whole; creation and application of new methods of control, accounting and management.

*Ключові слова: контролінг, аграрне підприємство, конкурентоспроможність, стратегія, управління.*

*Key words: controlling, agricultural enterprise, competitiveness, strategy, management.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Турбулентність та невизначеність економічної ситуації у світі та країні виводить питання управління конкурентоспроможністю на перший план економічної науки. Підприємства починають розуміти не лише наявне стратегічне значення конкурентоспроможності, але й необхідність пошуку нових методів та моделей для підвищення конкурентоспроможності та конкурентної стійкості підприємств. Це визначає інтерес сучасної економічної науки до пошуку нових методів та інструментів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, в тому числі підприємств аграрного сектору. Ефективність інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства складається з виваженого управління підприємством заснованому на виборі стратегічних рішень, що дозволяють досягти оптимального балансу між виробничим потенціалом, успішною фінансовою діяльністю, конкурентоспроможністю та якістю виробленої продукції, налагодженою збутовою діяльністю. Комплексно врахувати і застосувати всі складові можливо лише за допомогою концепції контролінгу, яка набуває широкого розвитку і тому потребує детального вивчення, аналізу та розробки рекомендацій щодо застосування контролінгу на підприємствах аграрного сектору.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Наукові дослідження різних аспектів контролінгу знайшли відображення у наукових публікаціях західних та вітчизняних вчених: Ю. Вебер, Е. Майєр, М. Постер, К. Серфлінг, Д. Хан, К. Хомбург, У. Шеффер, В. Анташов, І. Зятковського, А. Криклій, Л. Костирко, О. Максименко, О. Островської, Л. Попова, В. Сопко, А. Турила, М. Чумаченка. Враховуючи активне звернення науковців до поняття контролінгу, слід відмітити недостатній рівень досліджень освоєння цих ідей у аграрній галузі, хоча й спостерігається підвищення ефективності бізнесу від його використання. Цим і обумовлена необхідність застосування контролінгу як інструменту стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Саме актуальна потреба у даному дослідженні визначила мету аналізу.

#### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою дослідження є аналіз дослідження теоретичних і практичних питань організації контролінгу як інструменту стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Зростаюча складність ринкових відносин, невизначеність зовнішнього середовища та на-

пруженість фінансово-економічного стану багатьох аграрних підприємств, дедалі більше орієнтують їх на використання сучасного наукового підходу обґрунтування стратегічних управлінських рішень. При розробці стратегії та виборі організаційно-управлінських механізмів її імплементації на підприємстві необхідно враховувати такі особливості: стратегічні рішення характеризуються деякою віддаленістю результатів та заходів від моменту їх розробки до реалізації; опосередкований характер впливу стратегічних рішень на результати діяльності підприємства, оскільки вони реалізуються за допомогою прийняття та здійснення тактичних та оперативних рішень. Такі особливості суттєво ускладнюють можливості аналізу результативності імплементації стратегії та передбачають оцінку можливості настання стратегічних розривів лише у коротко— чи середньостроковій перспективі [5].

На кожному етапі стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства повинні застосовуватися різні загальні та специфічні методи, інструменти та процеси, що реалізуються в рамках системи управління якістю і мають бути органічно інтегровані в процес стратегічного управління конкурентоспроможністю [6]. Однак слід відносити той чи інший інструмент і метод до стратегічного аналізу або до стратегічного вибору з великою часткою умовності, оскільки вони є універсальними. Успішність імплементації процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства обумовлена взаємодією безлічі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які у своїй сукупності створюють контекст високої невизначеності. Саме тому іноді найефективніші стратегії, сформовані за всіма правилами методології стратегічного менеджменту, повною мірою орієнтовані на тенденції та тренди зовнішнього та внутрішнього оточення, можуть бути невдалими.

Завдання реалізації стратегії є не менш відповідальним у стратегічному процесі, ніж планування — навіть при досконалому плануванні, але за поганої його реалізації, стратегічні позиції підприємства можуть суттєво погіршитися. Основне завдання сучасних дослідників полягає у виявленні та класифікації проблем, пов'язаних з реалізацією стратегії, а також визначенні напрямків, методів, інструментів та моделей ефективної імплементації стратегічних планів. На сьогодні, імплементація стратегії є одним з основних етапів процесу стратегічного управління, якому слід надавати пер-

шочергового значення в процесі управління розвитком підприємства. Планування та виконання є взаємозалежними — від того, що саме заплановано, залежатиме те, як воно виконуватиметься. Реальне проведення стратегії у життя, своєю чергою, вносить свої корективи у стратегію як таку. Таким чином, чим більше взаємодіють між собою "стратегі" та "виконавці" — як на етапі розробки стратегії, так і на рівні реалізації, — тим більша ймовірність успіху процесу стратегічного управління [2].

У багатьох європейських країнах позитивно зарекомендував себе стратегічний контролінг, який сприяє позитивній динаміці стратегічного управління, підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку науково-технічного та ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Виділення контролінгу зі стратегічного менеджменту зумовлено насамперед його змістом. Так, контролінг визначають як концепцію ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого та тривалого існування в постійно динамічному середовищі [1]. Або як синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких при здійсненні оперативного та стратегічного управління процесом сприятиме досягненню кінцевих цілей та результатів діяльності підприємства [4]. За допомогою системи контролінгу попередньо готуються всі дані та відомості. На основі цієї інформації менеджмент компанії ухвалює відповідні рішення. Таким чином, завдання контролінгу знаходяться у сфері аналізу релевантних даних про галузевий розвиток та ситуацію на підприємстві, а також здійснюється підготовка до майбутніх змін. Контролінг виступає важливим фактором забезпечення конкурентоздатності підприємства, оскільки дозволяє вирішити цілий спектр питань, які стосуються стабільності бізнесу та фінансів, пошуку можливих внутрішніх резервів, оперативного та стратегічного впровадження інновацій, втілення у життя місії, стратегії розвитку підприємства тощо [3].

Стратегія, розроблена з урахуванням базових підходів та інструментів стратегічного контролінгу, дозволить досягти компанії конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, підвищити значення показників рентабельності фінансово-господарської діяльності. Оцінка та контроль виконання стратегії є логічно завершальним процесом, який забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей та власне цілями, що стоять перед підприємством. Під час виконання підприєм-

ством поставлених цілей, воно повинно постійно стежити за проміжними результатами та здійснювати контроль змін у мікро— та макро-середовищі. Часто трапляються випадки, коли економічна ситуація є непередбачуваною та мінливою. За цих умов аграрне підприємство має проаналізувати черговість виконання власних дій, складових програми, стратегії та мету. При цьому, якщо воно має компетентних керівників вищої ланки, то може суттєво покращити свої результати за рахунок ефекту синергії, що виражається у зниженні поточних витрат, збільшенні прибутку, зниженні потреби в інвестиціях.

Необхідність впровадження контролінгу на сучасних аграрних підприємствах у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю, можна пояснити такими причинами:

- періодична необхідність безперервного моніторингу змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства;

- зростання нестабільності зовнішнього середовища обумовлює додаткові вимоги до системи управління змінами на підприємстві;

- для запобігання виникненню кризових ситуацій, необхідно змінити акцент уваги з контролю минулого на аналіз майбутнього та розробку комплексної системи дій щодо забезпечення виживання підприємства;

- розробка механізму координації всередині системи управління у процесі її ускладнення, а також підвищення гнучкості компанії, швидке та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища;

- побудова корпоративної системи інформаційного забезпечення управління при нестачі релевантної інформації, а також інтеграція різних галузей знання та людської діяльності у стратегічному управлінні підприємством.

За умови ефективного управління формування та функціонування системи внутрішнього контролю має мінімізувати ризики у діяльності аграрного підприємства. Про ефективність управління підприємством можна судити за показниками ефективності, що досягаються шляхом відповідності цілей системи внутрішнього контролю підприємства реалізації завдань взаємозв'язку та взаємодії різних елементів системи управління для досягнення необхідного рівня конкретних показників.

Завдяки використанню системи контролінгу в процесі стратегічного управління стає можливим перехід на якісно новий рівень управління підприємством через інтеграцію, координацію та орієнтацію діяльності організаційних підрозділів на досягнення поставлених

оперативних та стратегічних цілей розвитку в конкурентних умовах розвитку підприємства. Механізм контролінгу можна розглядати як складову частину системи управління підприємством. Він дозволяє підприємству наростити конкурентні переваги, пов'язані з інноваційним розвитком, а також своєчасно реагувати на вимоги ринку, пристосовуватися до зовнішніх умов шляхом визначення можливих потреб ринку та оцінки своїх внутрішніх можливостей для співставлення їх з виявленими вимогами в довгостроковому періоді.

Отже, можна визначити основні завдання впровадження системи контролінгу на підприємствах агропромислового комплексу: підвищення якості управління організаційними підрозділами; організація ефективної системи прогнозування; оптимізація системи бухгалтерського обліку; забезпечення чіткого планування та аналізу діяльності підприємства; створення мотиваційної системи персоналу підвищення ефективності роботи підприємства у цілому; створення та застосування нових методів контролю, обліку та управління.

Контролінг також має важливу функцію поточного управління бізнес-процесами. Оперативні цілі контролінгу полягають в оптимізації витрат, управлінні прибутком та своєчасному прийнятті відповідних рішень. Від управлінського персоналу постійно вимагається прийняття господарських рішень, але практика свідчить, що більшість поточних рішень приймається за умови обмеженості економічних ресурсів. Тому, стратегічний та оперативний контролінг є необхідним інструментом управління, що забезпечує обґрунтовані рішення як у поточній діяльності, так і на перспективу, та є важливим фактором підвищення ефективності виробництва. Застосування контролінгу та всіх його елементів для ефективного управління на аграрних підприємствах дозволить забезпечити оперативний контроль витрат у кореляції з якістю технологічних процесів та своєчасним визначенням причин їх відхилення. Це дозволить оптимізувати ресурси та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

## **ВИСНОВКИ**

Таким чином, стратегічний контролінг є інструментом підвищення ефективності імплементації стратегії та вдосконалення організаційно-економічної діяльності підприємств аграрного сектору, сприяє підвищенню мотивації керівництва та персоналу до виконання планових показників. Але застосування стратегічного контролінгу не забезпечує процес постійно-

го вдосконалення діяльності, він є лише засобом отримання інформації про сильні сторони та сфери, де можна запровадити поліпшення, а також дозволяє дати оцінку діяльності суб'єкта господарювання. Стратегічний контролінг з метою визначення стратегічної результативності необхідно розглядати як складову частину процесу імплементації стратегії, використовувати для порівняння діяльності з плановими показниками та найкращими досягненнями серед суб'єктів господарювання, що беруть участь у процесі контролінгу, а також простежувати динаміку покращень при проведенні повторного аналізу.

Окрім цього, стратегічний контролінг можна вважати інноваційним способом стратегічного управління, що дозволяє орієнтувати аграрне підприємство на сценарії майбутнього розвитку подій. Наявність системи контролінгу для підприємства підвищує ефективність всього управління його діяльністю. При цьому підприємства отримують спеціалізовану, системну інформацію для оперативного та стратегічного управління, а керівництво має сукупність сучасних методів та інструментів управління, які необхідні для передбачення можливих загроз у майбутньому та досягнення прогнозних результатів на основі гнучкості та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

#### Література:

1. Бердар М. М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 39—43.
2. Гребиньяк А. Как заставит вашу стратегию работать. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен. Днепропетровск: Баланс бизнес бук, 2006. 422 с.
3. Капліна А. (2021). Контролінг як інструмент управління підприємством. Економіка та суспільство, (23). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>
4. Плаксієнко В. Я., Назаренко І. М., Орехова А. І. Наукове обґрунтування інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 375—380.
5. Сова О.Ю. Контролінг як ефективний інструмент управління підприємством. Облік і фінанси. 2019. № 4. С. 119—123.
6. Vinichenko I.I., Imperatives of Quality Insuring of the Production Cycle and Effective Functioning Process of the Enterprises of Agro-Product Subcomplex of Ukraine / Trusova N.V. Kurbatska L.M., Polehenka M.A., Oleksiuk V.O.

// Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2020. Vol. 11. №. 4 (50). PP. 1462—1481.

#### References:

1. Berdar, M.M. (2016), "Controlling as a modern concept of industrial enterprise management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 39—43.
2. Hrebinyak, L. (2006), *Kak zastavit vashu strategiyu rabotat. Jeffektivnaya realizaciya strategii i vnedrenie peremen* [How to make your strategy work. Effective strategy implementation and implementation of change], Balance business book, Dnepropetrovsk, Ukraine.
3. Kaplina, A. (2021), "Controlling as an enterprise management tool", *Economy and society*, vol. 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>
4. Plaksijenko, V.Ja. Nazarenko, I.M. and Orjekhova A.I. (2018), "Scientific substantiation of the controlling toolkit in the system of managing the economic potential of the enterprise", *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 375—380.
5. Sova, O.Yu. (2019), "Controlling as an effective enterprise management tool", *Accounting & Finance*, vol. 4, pp. 119—123.
6. Vinichenko, I.I. Trusova, N.V. Kurbatska, L.M. Polehenka, M.A. and Oleksiuk, V.O. (2020), "Imperatives of Quality Insuring of the Production Cycle and Effective Functioning Process of the Enterprises of Agro-Product Subcomplex of Ukraine", *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, vol. 11, no. 4 (50), pp. 1462—1481. *Стаття надійшла до редакції 06.07.2022 р.*

[www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73