

УДК 658.5: 658.012.4

JEL Classification: M11, M21, L25

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-10-01>

КОНТРОЛІНГ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

CONTROLLING IN OPERATIONAL MANAGEMENT OF SMALL ENTERPRISES: ROLE, TOOLS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION

Коробка С. В.

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького,
м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0001-7521-6306

Svitlana Korobka

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Management and Business Administration,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary
Medicine and Biotechnologies Lviv,
Lviv, Ukraine

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища малі підприємства зіштовхуються з низкою викликів, серед яких – ефективне управління операційною діяльністю, раціональне використання ресурсів, зміцнення конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до змін ринкової ситуації. Стаття присвячена висвітленню важливості впровадження системи контролінгу в операційну діяльність малих підприємств як інструменту для підвищення ефективності управління ресурсами, оптимізації бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей. Метою статті є дослідження ролі та значення контролінгу в операційному менеджменті малих підприємств, а також аналіз основних методів та інструментів його впровадження. Дослідження базується на використанні методів систематизації та узагальнення для формування теоретичних положень щодо контролінгу, а також на емпіричному аналізі наукових публікацій з цієї тематики. У статті розглянуто сутність контролінгу як сучасного управлінського механізму, його функціональні особливості та роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів. Проведено огляд наукових досліджень, що висвітлюють концепцію контролінгу, його теоретичні та практичні аспекти застосування у малих підприємствах. Автор акцентує увагу на актуальності використання контролінгу в умовах високої конкуренції, нестабільності ринку та обмежених ресурсів малих підприємств. Вивчається історія розвитку контролінгу як управлінського інструменту, його основні функції та методи впровадження в операційну діяльність підприємства. Особлива увага приділена адаптації контролінгу до специфіки малих підприємств, зокрема через спрощення процедур та використання цифрових інструментів і хмарних технологій для бюджетування та фінансового планування. Ефективний контролінг дозволяє малим підприємствам не тільки здійснювати оперативний контроль та планування, але й адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищуючи конкурентоспроможність та забезпечуючи стабільний розвиток. У висновках зазначено, що контролінг може стати незамінним елементом операційного менеджменту малого підприємства, що дозволяє підвищити їх ефективність, знизити ризики та покращити стратегічне планування. Дослідження наголошує на перспективі розвитку контролінгу в малому підприємстві як необхідного інструменту для забезпечення стійкості підприємств в умовах сучасних економічних викликів.
Ключові слова: контролінг; операційний менеджмент; малі підприємства; провадження; інструменти; адаптація; бізнес-середовище.

In today's dynamic business environment, small enterprises face numerous challenges, including effective operational management, efficient resource utilization, enhancing competitiveness, and the ability to adapt to market changes. The article is devoted to highlighting the importance of implementing a controlling system in the operational activities of small businesses as a tool for increasing the efficiency of resource management, optimizing business processes, and achieving strategic goals. The purpose of the article is to study the role and significance of controlling in the operational management of small businesses, as well as to analyze the main methods and tools for its implementa-

tion. The research is based on the use of systematization and generalization methods to form theoretical provisions on controlling, as well as on an empirical analysis of scientific publications on this topic. The article examines the essence of controlling as a modern management mechanism, its functional features, and its role in ensuring the efficiency of business processes. A review of scientific research that highlights the concept of controlling, its theoretical and practical aspects of application in small businesses is conducted. The author focuses on the relevance of using controlling in conditions of high competition, market instability and limited resources of small enterprises. The history of the development of controlling as a management tool, its main functions and methods of implementation in the operational activities of the enterprise are studied. Particular attention is paid to the adaptation of controlling to the specifics of small enterprises, in particular through the simplification of procedures and the use of digital tools and cloud technologies for budgeting and financial planning. Effective controlling allows small enterprises not only to carry out operational control and planning, but also to adapt to changes in the market environment, increasing competitiveness and ensuring stable development. The conclusions indicate that controlling can become an indispensable element of the operational management of a small enterprise, which allows to increase their efficiency, reduce risks and improve strategic planning. The study emphasizes the prospects for the development of controlling in a small enterprise as a necessary tool for ensuring the sustainability of enterprises in the face of modern economic challenges.

Key words: controlling; operational management; small businesses; production; tools; adaptation; business environment.

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі малі підприємства зустрічаються з численними викликами, зокрема з необхідністю ефективного управління операційною діяльністю, оптимізації використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін ринку. Одним із ключових інструментів, що може сприяти вирішенню цих проблем, є впровадження системи контролінгу в операційну діяльність.

Попри зростаюче визнання значущості контролінгу як управлінського механізму, багато малих підприємств не впроваджують його через недостатню обізнаність, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність кваліфікованих спеціалістів та складність адаптації методологічного інструментарію контролінгу до специфіки їхньої діяльності. Водночас традиційні методи управління операційною діяльністю не завжди забезпечують належний рівень контролю та планування, що призводить до фінансових втрат, неефективного використання ресурсів і зниження конкурентоспроможності.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Контролінг як сучасний інструмент управління бізнесом є предметом численних наукових досліджень, які підкреслюють його роль в забезпеченні ефективності та стабільності діяльності підприємств, особливо в умовах кризових явищ і трансформаційних процесів. Носач Н., Єгіозар'ян А., Полякова Е. [8] розкриває теоретичні основи поняття "контролінг" у системі управління суб'єктами економічних відносин та дано власне визначення цього поняття. Коробка С. [4] досліджує основні концептуальні підходи до інтеграції контролінгу в процеси управління, підкреслюється його роль у стратегічному плануванні. Другова О. [1] проаналізувала застосування контролінгу в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні виробничими підприємствами, що сприяє корпоративній фінансовій стабільності. У праці Михайличенка Н. та Токаревої А. [7] узагальнюються проблеми та

перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством, а також аналізуються основні перешкоди на шляху впровадження систем контролінгу. Зоріна О. [14] дослідила специфіку організацій контролінгу в Україні, розглянувши теоретичні та практичні аспекти його застосування на вітчизняних підприємствах. Капліна А. [3] вивчає контроль як інструмент управління бізнесом, зосереджуючись на його функції в плануванні та моніторингу фінансових результатів. Петрович Я. та Панас Ю. [9] проаналізували еволюцію контролінгу в сучасній теорії та практиці управління бізнесом, простеживши процес його трансформації.

Проте, незважаючи на достатню кількість досліджень теоретичних і практичних аспектів контролінгу, деталі його реалізації в операційному менеджменті підприємств малого бізнесу недостатньо вивчені в науковій літературі, що і зумовлює необхідність подальших досліджень з цієї теми.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження ролі та значення контролінгу в системі операційного менеджменту малих підприємств, а також аналіз ключових перспектив впровадження контролінгу для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності їх до змін у ринковому середовищі.

Завданнями дослідження є: узагальнити дефініцію поняття "контролінг"; визначити особливості адаптації контролінгу до потреб операційної діяльності малих підприємств; запропонувати інструменти впровадження контролінгу, та подати перспективи впровадження контролінгу в операційну діяльність малих підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті використані наступні методичні прийоми: систематизація та узагальнення: для отримання теоретичного уявлення про контролінг, які є актуальними та перебувають в полі зору наукових дискусій. Емпіричне дослідження: збір та аналіз публікацій про особливості контролінгу в операцій

діяльності малого підприємства. Ці методи дослідження дали змогу ретельно вивчити на емпіричному рівні та узагальнити сучасні тенденції щодо особливостей контролінгу операційної діяльності малого підприємства та виділити нові можливості для вирішення проблем, що виникають.

РЕЗУЛЬТАТИ

За результатами опитування, проведеного Advanter Group серед власників та CEO підприємств у період з 12 листопада по 12 грудня 2024 року, виявлено негативну динаміку у стані малого бізнесу в Україні. Значна частина компаній зіштовхнулася з труднощами, що відображається у зупинці діяльності та низьких прогнозах на майбутнє. Зокрема, 24,5% респондентів повідомили про повну зупинку роботи своїх підприємств протягом 2024 року. Лише невелика частина компаній, а саме 29,6%, очікує позитивне зростання, тоді як 36% прогнозують погіршення результатів. Середньозважене скорочення обсягів робіт складає 93,3% від рівня 2023 року, що свідчить про поступове зменшення активності. Окрім того, 3,5% компаній очікують повну зупинку роботи до кінця 2024 року. Це підкреслює складну ситуацію для малого бізнесу в Україні, що характеризується високим ризиком зупинки діяльності та песимістичними прогнозами на майбутнє [10].

Якщо раніше підприємці могли працювати “на автопілоті”, спираючись на усталені схеми, то зараз бізнесу потрібно переглядати кожен аспект своєї діяльності. Податкова реформа, що з’являється на горизонті, змушує малий бізнес ставати прозорішим. Так, це не завжди легко, але саме це відкриває двері до нових можливостей. Легальність і чітка система обліку дають доступ до партнерств, грантів і розширюють горизонти [6].

Специфіка управління малими підприємствами полягає у високій динамічності, необхідності швидкого ухвалення рішень та безпосереднього залучення власника в управлінські процеси. У таких умовах традиційні методи контролю та стратегічного планування, характерні для великих компаній, можуть виявитися недостатньо ефективними. Це зумовлює потребу у впровадженні адаптованих механізмів управління, які відповідатимуть особливостям малого підприємства.

Сучасні економічні виклики, спричинені війною, нестабільністю ринку та швидкою діджиталізацією, ще більше ускладнюють діяльність малих підприємств. З одного боку, вони стикаються з проблемами доступу до ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів та невизначеністю економічного середовища, а з іншого – отримують нові можливості завдяки використанню цифрових технологій та інноваційних управлінських інструментів. У таких умовах контролінг стає важливим механізмом, що дозволяє малим підприємствам

підвищити ефективність операційної діяльності, оптимізувати витрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Термін контролінг походить від англійського “to control” – контролювати, керувати, що, в свою чергу, йде від французького слова, яке означає “реєстр, перевірочний список” [9].

Контролінг у сучасному вигляді бере свій початок у 1920-х роках у США. Спочатку його визначали як систему контролю за фінансовими ресурсами та здійсненням ревізій у сфері економіки й фінансів. Наприкінці ХХ століття американські науковці розширили трактування цього терміну, перетворивши його на комплексну концепцію управління підприємством. У Західній Європі інтерес до контролінгу зріс у 1970-х роках, особливо завдяки німецькій школі, яка робить акцент на прогнозуванні майбутніх процесів, а не лише на аналізі минулих подій [7].

Сучасне трактування дефініції “контролінг” згруповано і подано на (рис 1). Враховуючи надані визначення, можна подати наступне трактування поняття “контролінг – це системи управлінської підтримки, яка забезпечує ефективне планування, контроль і координацію діяльності підприємства для досягнення стратегічних і операційних цілей”.

Контролінг є комплексною системою, що поєднує інформаційно-аналітичні інструменти для підтримки процесу управління підприємством. Його основною метою є забезпечення керівників необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень, оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності операційної діяльності. Контролінг інтегрує фінансові, економічні та операційні показники, що дозволяє здійснювати стратегічне та оперативне управління підприємством.

Для малих підприємств контролінг відіграє особливо важливу роль, оскільки дозволяє раціонально використовувати обмежені ресурси, оцінювати поточний стан підприємства та прогнозувати майбутні показники.

Контролінг виконує низку ключових функцій, які забезпечують ефективне управління операційною діяльністю (рис. 2).

Основне завдання контролінгу операційної діяльності малого підприємства є формування цілісної системи контролю та планування, що дозволяє поєднувати стратегічні й оперативні аспекти менеджменту. Надаючи можливість керівникам оперативно реагувати на зміни ринку, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стабільний розвиток організації.

Адаптація контролінгу до потреб малих підприємств є важливим етапом для забезпечення ефективності управління в умовах обмежених ресурсів, високої конкуренції та мінливості ринкового середовища (рис. 3).

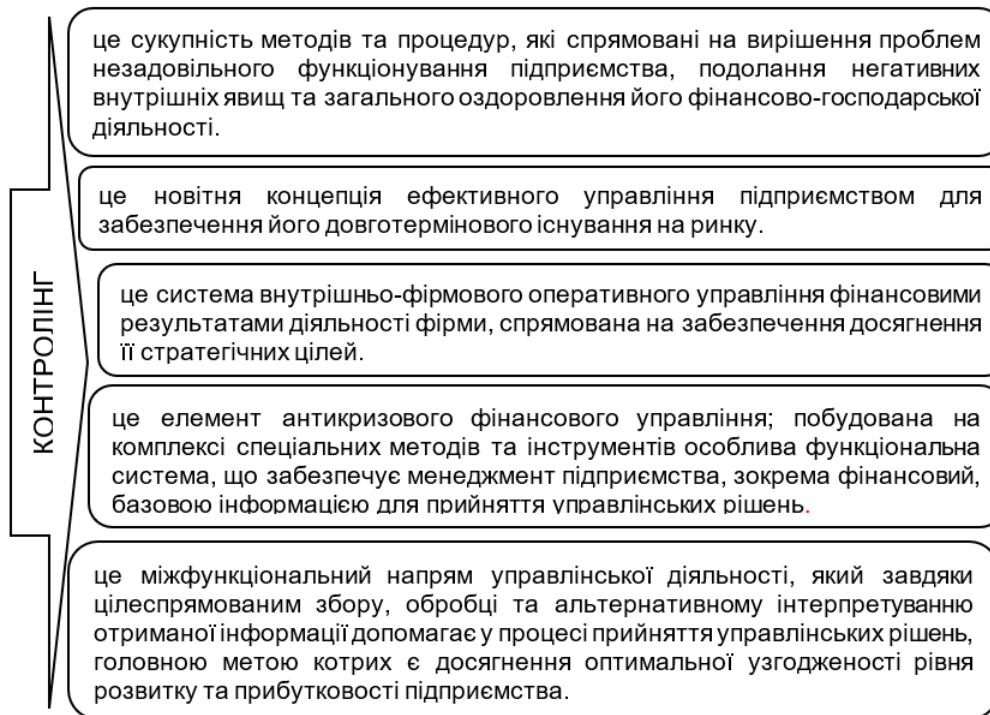


Рис. 1. Основні дефініції «контролінгу»

Джерело: узагальнено автором на основі [1,3,4,7,11]



Рис. 2. Основні функції контролінгу в операційному менеджменті малого підприємства

Джерело: узагальнено автором

Для досягнення максимальної ефективності, контролінг повинен бути простим, доступним, оперативним і гнучким, що дозволяє малим підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення без зайвих витрат на складні процедури та системи.

Одним з основних інструментів контролінгу є бюджетування [5]. Для забезпечення ефективного використання ресурсів малих підприємств, розробка оперативних бюджетів є критично важливою. Прості бюджетні системи дозволять визначити та контролювати витрати, доходи та загальні фінансові потоки. Такий підхід сприяє

швидкій оцінці фінансової ситуації і здійснювати оперативне коригування у разі потреби.

Використання сучасних цифрових інструментів та хмарних технологій, також сприятимуть створенню нових можливостей для малого підприємства в управлінні операціями та фінансами. Оскільки, дозволять використовувати потужні інструменти контролінгу без значних витрат на програмне забезпечення або інфраструктуру, водночас покращуючи ефективність та оперативність управління.

Впровадження контролінгу в операційну діяльність малих підприємств дозволить ефектив-

но здійснювати контроль за бізнес-процесами, тому важливо розробити прості, інтуїтивно зрозумілі й ефективні інструменти: бюджетування та фінансове планування – формування бюджетів підприємства для контролю витрат і доходів; фінансовий аналіз та звітність – регулярне проведення аналізу фінансових показників, та-

ких як прибуток, рентабельність та ліквідність; моніторинг ключових показників ефективності (KPI) – встановлення основних показників, які відображають ефективність роботи підприємства; аудит та внутрішній контроль – систематичний контроль за дотриманням фінансових та організаційних стандартів.

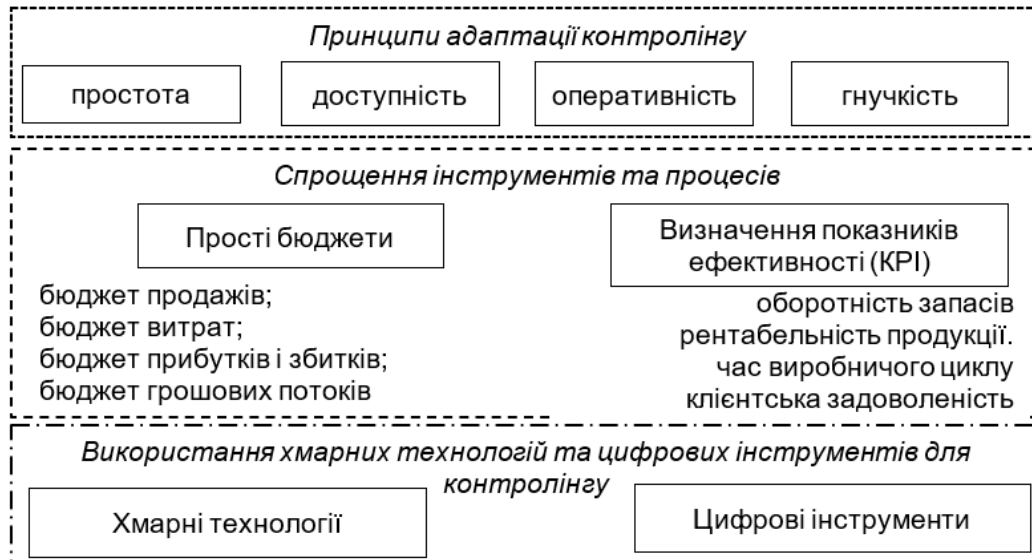


Рис. 3. Адаптивність контролінгу до операційної діяльності малих підприємств

Джерело: узагальнено автором

Необхідно також не забувати про навчання персоналу, оскільки персонал можна вважати ключовим фактором успіху впровадження контролінгу. Співробітники повинні не лише освоїти інструменти контролінгу, а й зрозуміти важливість цих процесів для розвитку малого підприємства. Мотивація через бонуси, підвищення заробітної плати за досягнення KPI, а також заохочення до інновацій та покращення робочих процесів стимулює більш ефективну роботу персоналу.

Обмежений доступ до ресурсів підштовхує малі підприємства до розробки власних систем контролінгу. У таких випадках корисним є залучення зовнішніх консультантів, які мають досвід в оптимізації бізнес-процесів. Також можна використовувати готові програмні рішення для автоматизації контролінгу, такі як програми для бюджетування, бухгалтерського обліку та управління проектами.

ДИСКУСІЯ

Дослідження підтвердило що впровадження системи контролінгу в операційну діяльність малих підприємств є необхідною умовою їх ефективного функціонування та сталого розвитку. Відсутність контролінгу може призвести до фінансових втрат, низької продуктивності та недостатнього контролю за витратами, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Подальші дослідження впровадження контролінгу в операційну діяльність малих підприємств мають бути зосереджені на особливостях використання сучасних інформаційних систем та його автоматизованих інструментів.

ВИСНОВКИ

Важливим аспектом управлінської діяльності підприємства на усіх етапах його функціонування є впровадження системи контролінгу в операційну діяльність малих підприємств. Контролінг дозволяє оптимізувати використання обмежених ресурсів, забезпечує своєчасне планування, контроль та оцінку діяльності підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та стійкому розвитку.

Перспективи впровадження контролінгу в операційну діяльність малих підприємств виглядають обнадійливими, оскільки вони сприяють не лише поліпшенню фінансових результатів, але й створенню стабільних умов для довгострокового росту в умовах нестабільного ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Druhova, O. S. (2024). Kontrolinh v antykrizovomu vartisno-orientovanomu upravlinni diialnistiu vyrobnychkh pidpriemstv [Controlling in crisis value-oriented management of the activities of manufacturing enterprises]. Extended abstract of Doctor's thesis. Odesa [in Ukrainian].
2. Hridin, O., Zaika, S., & Sahachko, Yu. (2024). Operatsiyni menedzhment u konteksti zastosuvannya suchasnykh analitychnykh instrumentiv do ukhvalennia upravlinskykh rishen [Operational management in the context of applying

- modern analytical tools to management decision-making]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 4 (13), 3-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1> [in Ukrainian].
3. Kaplina, A. (2021). Kontrolinh yak instrument upravlinnia pidpriemstvom [Controlling as a tool for enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16> [in Ukrainian].
4. Korobka, S. (2021). Teoretychni aspekty vprovadzhennia kontrolinhu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical aspects of the introduction of controlling into the enterprise management system]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy*, (5), 65-71. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8> [in Ukrainian].
5. Korobka, S. (2024). Biudzhetuvannia yak kliuchovy aspekt kontrolinhu diialnosti pidpriemstva [Budgeting as a key aspect of controlling the activities of an enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02> [in Ukrainian].
6. Malyy biznes u 2025 rotsi: chas peretvoren i novykh horizontiv [Small business in 2025: a time of transformation and new horizons]. *Smartkasa – Smartkasa*. (December 23, 2024). Retrieved from <https://www.smartkasa.ua/malyy-biznes-u-2025-rocz-i-chas-peretvoren-i-novyh-goryzontiv/?srsid=AfmBOoozAUPuqR2rNFWgOmZSjJZhL08x8cc-9nJMFAAA8-hPVD645p6vl> [in Ukrainian].
7. Mykhailychenko, N. M., & Tokareva, A. O. (2017). Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia kontrolinhu yak suchasnoho instrumentu upravlinnia pidpriemstvom [Problems and prospects of introduction of controlling as a modern tool of enterprise management]. *Nauchnyi vestnyk Donbasskoi hosudarstvennoi mashynostroytelnoi akademyy – Scientific Bulletin of the Donbas State Machine-Building Academy*, 1, 176-181. Retrieved from: [http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_-vesnik/%E2%84%-961\(22%D0%95\)_2017/article/27.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_-vesnik/%E2%84%-961(22%D0%95)_2017/article/27.pdf) [in Ukrainian].
8. Nosach, N. M., Yegiozaryan, A. G. & Polyakova, E. S. (2024). Teoretychni zasady poniattia “kontrolinh” v systemi menedzhmentu subiektiv ekonomichnykh vidnosyn [Theoretical foundations of the concept of “controlling” in the management system of economic relations entities]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 193. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>. [in Ukrainian].
9. Petrovych, Y. M., & Panas, Ya. V. (2013). Evoliutsiia kontrolinhu v suchasniy teorii ta praktytsi upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy [The evolution of controlling in modern theory and practice of management of domestic enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, 1, 129–137. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2013.1-11> [in Ukrainian].
10. Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini v hrudni 2024 roku [Results of the study of the state of business in Ukraine in December 2024]. *Business.dia. veb site – Business.dia. veb site*. Retrieved from: <https://business.dia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> [in Ukrainian].
11. Tsyhanova, O.S. (2017). Etapizatsiia protsesu vprovadzhennia systemy kontrolinhu na promyslovyykh pidpriemstvakh [Stages of implementing the controlling system at industrial enterprises]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: zbirnyk naukovykh prats. Ekonomichni nauky - Bulletin of Zaporizhzhia National University: collection of scientific works. Economic Sciences*, 2(34), 27-36. [in Ukrainian].
12. Sablina, N., Kuzenko, T., & Lytovchenko, O. (2023). Realizatsiia kontrolinhu v promyslovomu biznesi Ukrainy [Implementation of controlling in industrial business of Ukraine]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, (8 (08)), 188-198. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-32>. [in Ukrainian].
13. Varfolomeieva, K. (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 Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu – Bulletin of Zhytomyr State Technical University*, 3 (53), 40–42. [in Ukrainian].
14. Zorina, O.A. (2009). Orhanizatsiia kontrolinhu v Ukraini: pytannia teorii ta praktyky. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku [Organization of controlling in Ukraine: theoretical and practical issues. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika” - Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*, 647, 350-355. [in Ukrainian].