

**FORMATION OF THE CONTROL SYSTEM  
AT THE ENTERPRISES OF HOTEL  
AND RESTAURANT BUSINESS: THEORETICAL  
AND METHODOLOGICAL ASPECT**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО  
БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

**Liliia Honchar<sup>1</sup>**  
**Olha Aukhimik<sup>2</sup>**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-077-3-31>

**Abstract.** Modern market conditions dictate the new rules of operation for enterprises and require improvement of the enterprise management process. That is why it is important to organize a controlling system at the enterprise to optimize and improve the efficiency of microeconomics management in the hotel and restaurant business. Awareness of the relevance led to the definition of the subject of research, which are scientific and applied principles and approaches, methods and tools of the controlling system in the hotel and restaurant business. The purpose of the paper is a comprehensive analysis and systematic generalization of theoretical and methodological aspects of the formation of the controlling system in the hotel and restaurant business. To solve certain tasks, a system of general scientific and special methods was used: historical and logical, comparative, logical generalization, analysis and synthesis, graphic, etc. A comprehensive approach to analysing and summarizing the definitions of the category of «controlling» allows to interpret controlling in the hotel and restaurant business; that is, controlling as a management system of one or more processes of the enterprise, is aimed at achieving and maintaining strategic goals and includes information support, evaluation,

---

<sup>1</sup> Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business,  
Kyiv National University of Culture and Arts, Ukraine

<sup>2</sup> Student,  
Kyiv National University of Culture and Arts, Ukraine

coordination, optimization and control of the activities of all functional and management units for the implementation of the strategic plan. In addition, the classification of types of controlling in terms of different approaches, which expands and deepens the study of the economic essence and content of the scientific category. The main prerequisite for achieving effective functioning of the hospitality industry is a successfully organized process of controlling the company, which includes taking into account the external and internal environment, which are constantly changing under the influence of uncontrolled factors and create new conditions for the enterprise; taking into account the peculiarities of business processes in the hotel and restaurant business, which will allow the most effective management activities at the enterprise, taking into account all the individual nuances of the enterprise; providing management with relevant information that allows you to respond in a timely manner to unexpected changes in the enterprise; regulating the results of activities that optimize the management decision-making process, by analysing the potential impact of deviations on the probability of achieving the goal. Based on the analysis and generalization of information, a structural model of the controlling system in the hotel and restaurant business was designed and substantiated, which comprehensively takes into account the peculiarities of the enterprise, without which the hotel and restaurant complex as a single integrated mechanism is impossible. The methodological tools of the controlling system are substantiated, a comprehensive combination of which will systematically cover the key activities of enterprises in the hotel and restaurant business and, as a consequence, provide a stable long-term competitive advantage in the changing and unstable business environment.

### **1. Вступ**

Сучасні умови ринку диктують все нові правила функціонування для підприємств та вимагають удосконалення процесу управління підприємством. Саме тому все більше підприємств України впроваджує на підприємстві систему контролінгу для ефективної діяльності підприємства. Нині контролінг розуміється як дещо більше, ніж просто взаємодія вищого керівництва. Для ефективного управління підприємством контролінг розуміється як система, що забезпечує надання якісної, надійної та своєчасної інформації вищому керівництву для

прийняття управлінських рішень. Це, у свою чергу, призводить до підвищення ролі та значущості контролінгу як складової частини управління підприємством.

Оскільки зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства є нестабільними, перш за все у зв'язку з пандемією COVID-19, з'являються все нові вимоги до управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. У результаті, підприємства шукають все новіші та досконалі системи управління для забезпечення гнучкості в сучасних реаліях функціонування підприємства. Як наслідок цього – необхідність впровадження механізмів координації та контролю на підприємстві. Завдяки якісному інформаційному забезпеченню здійснюється ефективне управління підприємством. Саме тому актуальним є організація системи контролінгу на підприємстві для оптимізації та підвищення ефективності управління мікроекономіки в готельно-ресторанному бізнесі.

Усвідомлення актуальності зумовило визначення **предмету** дослідження, яким виступають науково-прикладні засади і підходи, методи та інструменти системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі.

**Метою** даного дослідження є комплексний аналіз та системне узагальнення теоретичних і методологічних аспектів формування системи контролінгу у галузі готельно-ресторанного бізнесу.

Досягнення мети потребувало вирішення ряду науково-дослідницьких **завдань**, зокрема щодо:

- конкретизування сутнісних параметрів трактування поняття «контролінг»;
- виділення підходів до класифікування видів контролінгу;
- проектування та обґрунтування структурної моделі функціонування системи контролінгу в закладах готельно-ресторанного бізнесу;
- виокремлення основних завдань системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу;
- обґрунтування методологічного інструментарію системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі.

Методологічну основу дослідження складає низька загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: *історико-логічного методу* – використано при дослідженні економічної сутності, науково-прикладних підходів, еволюції відповідного напрямку економічної думки та аналітичного, *порівняльного* – при дослідженні передумов формування

методологічного інструментарію системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі, *логічного узагальнення* – при формуванні висновків та аналізуванні результатів дослідження, *аналізу і синтезу* – при зборі, обробці та узагальненні теоретико-методологічних матеріалів, *графічний* – при формуванні схем та аналітичних узагальнень тощо.

## 2. Теоретичні аспекти формування системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Незважаючи на широку популяризацію контролінгової діяльності як комплексного процесу в цілому та безпосередньо і частого виживання самого поняття «контролінг» в сучасних умовах ведення бізнесу, як в Україні, так і у світі немає однозначно сформованого і визначеного єдиного трактування наукової категорії «контролінг». Дослідженню цього напрямку присвячені роботи ряду вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема О. Ананькіної, А. Борисова, А. Вайсмана, В. Герасименко, А. Дайле, Н. Данілочкіної, Е. Майєра, Р. Манна, М. Пушкара, Х. Фольмута, Д. Хана, Ч. Хорнгрена.

Єдиного твердження стосовно етимології поняття «контролінг» нині немає, як і однозначного визначення його сутності. Одні науковці запевняють, що «контролінг» походить від латинських слів «contra» і «rotulus», що відповідають англійському «counter-roullour» і перекладається як «зустрічна роль». Інші трактують, що «to control» – це корінь слова, що в свою чергу означає «контролювати» або «управляти».

Російський вчений економіки В. Івашкевич визначає, що за кордоном контролінг є одним з найновіших напрямків теорії і практики обліку, контролю і аналізу господарської діяльності підприємства [1, р. 34–48]. Зараз є багато тлумачень слова «контролінг», які є неоднозначними та описують тільки внутрішній зміст цього поняття, наприклад: «управлінський облік», «внутрішньогосподарський облік».

Слід зауважити, що сучасні трактування поняття контролінг різними науковцями зосереджуються на різновекторних (але не діаметрально протилежних) спрямуваннях відповідно до напрямку його застосування, як одного із методів підвищення ефективності управління в тому чи іншому аспекті. Відповідно у процесі аналізу відомих визначень контролінгу простежується так зване «нарощування» значення і змісту цього поняття.

Зокрема, німецькі вчені Р. Манн та Е. Майєр розглядають контролінг в аспекті управління прибутком і відповідно трактують його як систему регулювання, яка дозволяє фірмі отримати максимальний у визначений проміжок часу та за існуючих умов прибуток. При цьому вчені зазначають, що саме через ефективне керування доходами підприємство стежить за тим, щоб нічого не загрожувало економіці підприємства, а відповідно забезпечує можливість вчасно вживати заходів для уникнення небезпек [2, р. 304].

Зарубіжна професорка Н. Данілочкіна трактує контролінг значно ширше, визначаючи, що це функціонально уособлена економічна робота на підприємстві, яка безпосередньо пов'язана із реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. Головну ціль контролінг науковець вбачає в орієнтації управлінського процесу на досягненні всіх цілей, які стоять перед підприємством [3, р. 279].

Деяко схоже трактування контролінгу можна знайти в працях А. Вайсмана. Вчений зазначає, що «контролінг як концепція управління охоплює стратегічне планування, а також в цілому пророблення того, що необхідно зробити на підприємстві» [4, р. 343].

Досить часто наукову категорію «контролінг» ототожнюють із поняттям контролю як однією із функцій менеджменту. Проте слід зауважити, що контроль скерований на фіксацію та оцінку фактів, а контролінг – на майбутнє. Разом з тим контролінг здійснює певні контрольні функції, а саме попередній контроль, поточний контроль, заключний контроль.

Саме з акцентом та наголошенням на контрольних функціях висвітлює сутність контролінгу в своїх наукових працях зарубіжний науковець А. Борисов. Вчений запевняє, що контролінг – це система постійної оцінки усіх сторін діяльності підприємства, його підрозділів, керівників, співробітників з точки зору своєчасного і якісного виконання завдань стратегічного плану, виявлення відхилень і вжиття невідкладних, енергійних заходів, щоб намічені цілі були досягнуті за будь-яких змін господарської ситуації [5, р. 860].

В своєму дослідженні вітчизняний вчений В. Герасименко стверджує, що контролінг – центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує,

спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, і умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства [6, р. 285–289].

Отже, виходячи з вищезазначеного та уніфікуючи і консолідуючи визначені трактування, можна визначити, що контролінг – це система управління одним або декількома процесами підприємства, що спрямована на досягнення та збереження стратегічної цілі і включає в себе здійснення інформаційного забезпечення, оцінку, координацію, узгодження, оптимізацію та контроль діяльності усіх функціонально-управлінських одиниць за виконанням стратегічного плану.

Відповідно предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища на підприємстві та макроекономічні процеси в країні, які впливають на економіку підприємства. Контролінг, як система, повинен бути запроваджений з метою орієнтування управлінського процесу на виконання цілей та задач підприємства. Загалом система контролінгу представляє собою єдиний зв'язок компонентів планування, контролю, перевірки та обліку задля ефективного використання ресурсів, збільшення прибутку і покращення якості менеджменту.

Слід зауважити що роль та значення контролінгу певним чином визначає підходи до класифікації його видів (рис. 1), що дає змогу виокремити види контролінгу і дозволяє керівництву підприємства приймати ефективні та своєчасні управлінські рішення. Також вчені відмічають, 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, дуже корисної для багатьох підприємств інформаційної системи і ефективного використання її можливостей необхідне бачення видів контролінгу через призму комплексної його класифікації» [7, р. 223].

У більшості досліджень, що проводять вчені стосовно класифікації контролінгу, виділяють тільки одну ознаку за якою проводиться поділ – часова орієнтація, тобто виокремлюють операційний та стратегічний контролінг. Так, основна мета стратегічного контролінгу – забезпе-



**Рис. 1. Класифікація контролінгової діяльності за її видами**

*Джерело: сформовано на основі [8, р. 139–145]*

чення виживаності підприємства, проведення антикризової політики та підтримка потенціального успіху. Відповідно, метою оперативного контролінгу є забезпечення прибутковості й ліквідності підприємства.

Узагальнюючи різні підходи до класифікації представлені на рис. 1 слід зауважити що науковці також виділяють такі ознаки класифікації як ідеї (цілі) діяльності підприємства, предмет та сфера діяльності, критерії охоплення об'єкта та за рівнем формування.

Однією із найновіших та найрелевантніших підходів до класифікації контролінгу є відповідність методиці проведення контролінгових процедур. Такий підходи дозволяють виокремити два види контролінгу – актуальний та акумулятивний. Перший здійснюється разом з

використанням найновіших методів контролінгової діяльності, а другий – із вживанням вже використовуваних і апробованих на практиці методів.

Завдяки поділу контролінгу за даною класифікацією, посиляться ефективність підприємства, шляхом розширення функціональної підтримки управління підприємством.

Впровадження контролінгової діяльності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу на сьогодні є особливо актуальним. Для забезпечення перспективного розвитку контролінгу в готельно-ресторанного бізнесу, а саме для зростання потоків інвестицій та сприяння збільшенню західних технологій управління, повинно бути стійке зростання економічного становища в країні [9, р. 42–46].

Потреба впровадження та застосування контролінгу на підприємствах особливо зумовлена для тих підприємств, що знаходяться в стані фінансової кризи, тобто при загрозі неплатоспроможності та банкрутства. Саме через це контролінг в основному розглядають як елемент антикризового управління підприємством.

Покликання контролінгу виявляється в забезпеченні вчасного та ефективного напрямку управлінського рішення на досягнення цілей, які підприємство планує досягти.

Відповідно, основними напрямками діяльності контролінгу є (рис. 2) [10, р. 280]:

- 1) координація управлінської діяльності з метою досягнення цілей підприємства;
- 2) інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;
- 3) створення інформаційної системи управління підприємством;
- 4) забезпечення раціональності управлінського процесу.

Одним із приводів впровадження системи контролінгу на підприємствах стала потреба системної інтеграції різноманітних аспектів управління бізнес-процесами. Контролінг виступає як одна із специфічних функцій управління, в основі якої покладено ефективне керування підприємством та забезпечення його життя в конкурентних умовах. Так, мета контролінгу виявляється в ефективному підтриманні функціонування підприємства за рахунок своєчасних та правильних управлінських рішень прийнятих вищим керівництвом.



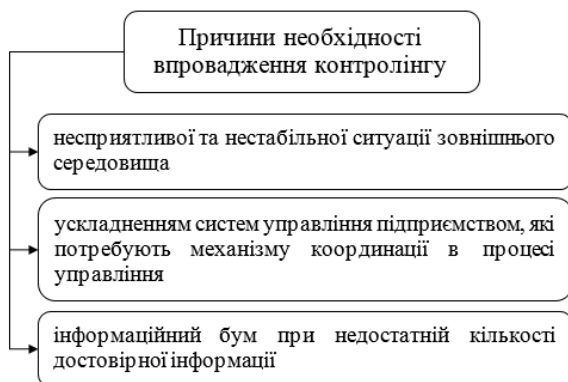


**Рис. 2. Напрямки контролінгової діяльності**

*Джерело: сформовано на основі [10, р. 280]*

У сучасних умовах ведення бізнесу в цілому та розвитку сфери гостинності зокрема необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу можна пояснити наступними причинами (рис. 3) [10, р. 280]:

В Україні розбудова системи контролінгу тільки набирає обертів та спричинена поступовою зміною орієнтації менеджменту на нові підходи до управління підприємством. Для готельно-ресторанного бізнесу це є вагомим кроком, тому що впровадження та використання ефективних інструментів управління дає можливість пристосуватися



**Рис. 3. Причини необхідності впровадження контролінгу**

*Джерело: сформовано на основі [10, р. 280]*

до непередбачених умов зовнішнього середовища та забезпечити певну стабільність у діяльності підприємства в стратегічній перспективі.

Основним завданням системи контролінгу на підприємстві є регулювання витрат та результатів діяльності, керування неочікуваними змінами, допомога при виявленні загроз та їх усунення. Завдяки системі контролінгу, керівництво отримує необхідну інформацію, на основі якої здійснюється управління підприємством.

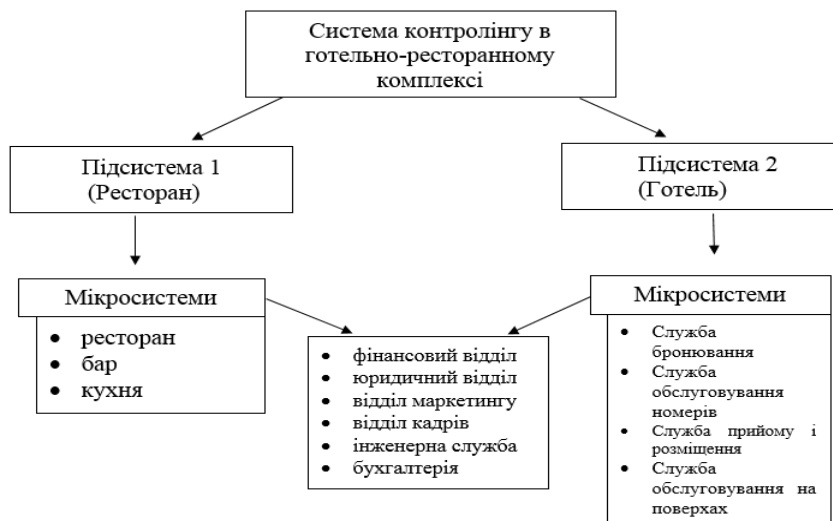
Також контролінг у процесі функціонування підприємство виконує безліч завдань, такі як: відстеження навколишнього середовища; досягнення мети підприємства, шляхом встановлення конкретних цілей та координації управлінської діяльності; забезпечення інформаційної системи протягом прийняття управлінських рішень; оптимізація процесу управління.

Проте саме прийняття управлінських рішень не входить до завдань контролінгу. Його діяльність обмежена лише підготовкою до прийняття таких рішень, а також розробкою та обґрунтуванням альтернативних варіантів.

Впровадження та застосування системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу України слугуватиме покращенню якості менеджменту, що, в свою чергу, забезпечить стабільний розвиток сфери гостинності.

Одним із ключових завдань контролінгу, як методу забезпечення ефективності управлінських процесів у закладах готельно-ресторанного бізнесу, є врахування особливостей функціонування галузі в системі національної економіки України, визначення концептуальних напрямків, засад та перспектив її функціонування, обґрунтування необхідності впровадження ефективних бізнес-моделей у практику конкретного підприємства та адаптування їх до особливостей його діяльності з метою підвищення основних (зокрема фінансових) результатів. Відповідно на підприємстві повинен бути забезпечений ефективний комплекс контролінгових заходів у всіх напрямках його діяльності, що загалом формують систему контролінгової діяльності закладу готельно-ресторанного бізнесу. Зважаючи на особливості протікання бізнес-процесів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу та враховуючи структуру і зміст їх господарської діяльності, виникає необхідність проектування структурної моделі функціону-

вання системи контролінгу у закладах готельно-ресторанного бізнесу, яка, в свою чергу, повинна мати комплексний характер, охоплювати ключові напрямки функціонування підприємства та загалом мати цілісну і єдину структуру (рис. 4).



**Рис. 4. Структурна модель функціонування системи контролінгу в закладах готельно-ресторанного бізнесу**

*Джерело: сформовано авторами*

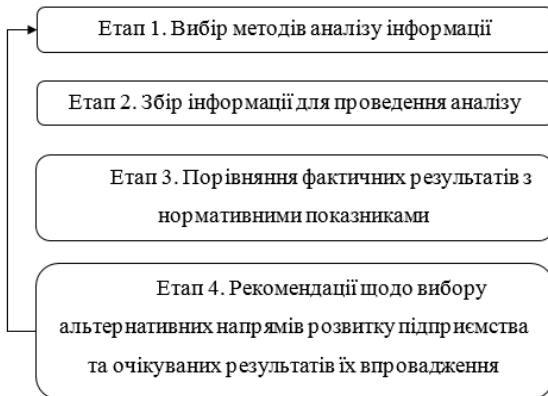
Аналізуючи особливості представленої на рис. 4 структурної моделі функціонування системи контролінгу в закладах готельно-ресторанного бізнесу, видно, що вона базується на двох окремих китах (підсистемах) – підсистема 1 (ресторан) і підсистема 2 (готель), які, в свою чергу, ґрунтуються на відповідних мікросистемах. Під мікросистемами маємо на увазі служби, які входять до складу виключно ресторану або готелю. Комплексність та особливість представленої моделі полягає у тому, що, окрім врахування базових служб (мікросистем) у розрізі двох ключових підсистем, вона акцентує увагу на їх нерозривності із ще однією підсистемою, яка включає в себе спільні адміністративно-управлінські служби і без якої функціонування готельно-ресторанного комплексу як єдиного

цілісного і злагодженого механізму є просто неможливим. Така модель функціонування системи контролінгу у закладах готельно-ресторанного бізнесу дозволяє максимально ефективно як впровадити вперше, так і удосконалити існуючу систему контролінгу на всіх структурно-організаційних рівнях підприємства та успішно забезпечити управління зовнішніми та внутрішніми ризиками.

Контролінг має важливе значення в управлінській діяльності підприємством. За допомогою нього рівень управління на підприємстві покращується та якісно новий ступінь. Також контролінг являє собою певний механізм, який саморегулюється, та допомагає встановити контакт в управлінській діяльності.

Щоб визначити місце контролінгу в системі управління підприємством потрібно пам'ятати, що будь-яка система управління складається з політики підприємства на довготривале майбутнє, контролю роботи підрозділів, вирішення щоденних завдань. Отже, можна узагальнити, що призначенням контролінгу є інформаційна забезпеченість підприємства та забезпечення удосконалення системи передачі інформаційних потоків між усіма службами на підприємстві.

Для того, щоб результати контролінгу були ефективними та результативними необхідно здійснювати його у чотири етапи (рис. 5).



**Рис. 5. Модель здійснення контролінгової діяльності на підприємстві**

*Джерело: сформовано на основі [11, р. 73–78]*

Перший етап містить в собі вибір методів аналізу інформації (візуалізація, класифікація, сегментація, прогнозування, аналіз залежності, аналіз відмінностей, тощо). На другому етапі відбувається збір потрібної інформації для проведення обраного аналізу на попередньому етапі. Третій етап здійснюється за допомогою порівняння фактичних результатів з нормативними показниками. Також виконується аналіз потенційного впливу відхилень на ймовірність досягнення мети діяльності підприємства або організації, причин відхилень, розроблення альтернативних управлінських рішень. На четвертому етапі оброблена інформація повинна вертатися до функціональних підсистем у формі рекомендацій щодо вибору альтернативних напрямів розвитку підприємства та очікуваних результатів їх впровадження [11, р. 73–78]. Отже, роль контролінгу в управлінні сучасним підприємством або організацією набуває великого значення. В умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно забезпечити ефективне та результативне функціонування діяльності підприємства. За допомогою налагодженої системи контролінгу можна досягти покращення якості управління, стабільного розвитку підприємства, а також підвищенню його конкурентоспроможності. Також контролінг дозволяє цілісно поглянути на систему управління, що дає можливість забезпечити стратегічний розвиток підприємства.

### **3. Методологічний інструментарій формування системи контролінгу на підприємствах в готельно-ресторанному бізнесі**

Напевно, мало не кожне вітчизняне підприємство стикається з проблемою впровадження та реалізації власної стратегії через те, що на різних рівнях управління різні функції та окремі цілі. Саме тому необхідно забезпечити координацію інформаційних підсистем системи управління підприємством заради підвищення дієвості та ефективності управління щодо надання альтернативних рішень для досягнення цілей підприємства.

У процесі впровадження та застосування контролінгу на підприємстві варто акцентувати увагу на інструментах та методах контролінгу. На думку зарубіжної професорки Т. Шешукової методи контролінгу знаходять своє вираження в сукупності конкретних інструментів, що дозволяють практично реалізувати мету контролінгу [12, р. 176].

Схоже пояснення наводить В. Ковальов, трактуючи метод як спосіб досягнення мети контролінгу, що складається з сукупності прийомів теоретичного і практичного пізнання об'єкту контролінгу. З точки зору В. Ковальова, методи контролінгу виражаються як сукупність конкретних інструментів, що дозволяють на практиці реалізувати мету контролінгу [13, р. 560].

Отже, методи контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення певної мети. А інструменти контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення конкретного завдання. Кажучи інакше, метод набагато ширше та повніше поняття, ніж інструменти. Інструмент реалізовує якийсь одне конкретне завдання, натомість як метод досягає мети за рахунок великої кількості інструментів. Іншими словами кажучи, методи – це “що” робити, а інструменти – це “як” робити [14, р. 96–107].

Під інструментом контролінгу розуміють конкретну сукупність знань, оформлену, як правило, у методику вирішення того чи іншого завдання. На думку деяких авторів, склад інструментів може бути зміненим залежно від визначеного підприємства (виробничого, страхового, кредитного) та його розмірів та структури управління [15, р. 592]. За трактуванням інших поділ може здійснюватися на загальноекономічні, загальнометодологічні (спостереження, порівняння, групування, аналіз, тенденційний аналіз, синтез, систематизація, прогнозування) та специфічні [16, р. 332–334]. Залежно від функціональної сфери їх застосування, інструменти контролінгу можна застосовувати в зовнішньому середовищі, маркетингу та збуті, забезпеченні ресурсами, виробництві, логістиці, інвестиціях, інноваційній діяльності та інших сферах діяльності підприємства [17, р. 225–228].

Доктор економічних наук С. Фалько виокремлює базові інструменти контролінгу. На його думку це – облік, планування і бюджетування, аналіз відхилень, система показників, звітність та інвестиційні розрахунки [18, р. 272].

Звичайно, що цей список інструментів не є повним, так як він постійно доповнюється та збільшується. Вчені в сфері економіки публікують наукову літературу, де розглядають класичні чи суто сучасні, або виключно найефективніші інструменти контролінгу.

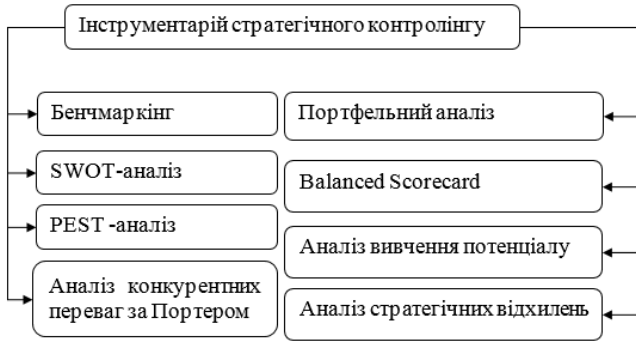
Забезпечення ефективного функціонування підприємства, відслідковування назначених цілей росту та здобування постійних стійких переваг на тривалий період дозволяє реалізувати стратегічний контролінг. До основних напрямів аналізу, що має стратегічний контролінг належать: аналіз, спрямований на зовнішнє та внутрішнє середовище, на конкуренцію, ключові фактори успіху, стратегічні плани та підконтрольні показники роботи, фактори, якими збільшується рівень витрат на підприємствах. Завдяки цьому стратегічний контролінг має орієнтацію на тривалу перспективу.

Стратегічний контролінг має власні інструменти, якими він забезпечує оцінювання ефективності діючої стратегії підприємства, визначення сильних та слабких знаків зовнішнього та внутрішнього середовища для реалізації коригування чинних стратегій підприємства. Велика кількість вчених намагалися обґрунтувати вибір інструментів контролінгу в діяльності підприємства. Так вітчизняна професорка В. Іванова вважає, що стратегічний контролінг ніби як консультант для керівництва при розробці стратегії, встановленні цілей і завдань, тому пропонує до головних інструментів віднести такі: бенчмаркінг, SWOT-аналіз, аналіз потенціалу, портфельний аналіз, вартісний аналіз, інвестиційний аналіз, розробка сценаріїв, аналіз ризиків [19, р. 136].

А на думку російського вченого Ю. Аніскіна [20, р. 280] вживання інструментів стратегічного контролінгу необхідне для виявлення та поліпшення майбутніх можливостей та ризиків підприємства, тобто для пошуку, збільшення та збереження потенціалу успіху. Саме тому до складу 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.

Серед великої кількості інструментів доцільно виділити основні, які використовуються в сучасних умовах (рис. 6). Для стратегічного контролінгу – це бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентних переваг за Портером, портфельний аналіз, Balanced Scorecard («збалансована система показників»), аналіз вивчення потенціалу, аналіз стратегічних відхилень.

Комплексне застосування даного інструментарію в стратегічній діяльності підприємства дасть змогу покращити рівень управлінських



**Рис. 6. Інструментарій стратегічного контролінгу**

*Джерело: сформовано автором*

рішень, завдяки чому, навіть у період невизначеності навколишнього середовища, підприємства зможуть забезпечити довготривале та ефективне функціонування.

На відміну від стратегічного контролінгу результат функціонування оперативного контролінгу спрямований на забезпечення результативної реалізації його цілей, шляхом створення ефективної системи управління. Це дозволяє добитися покращення оптимізації співвідношення «витрати-прибуток». За допомогою інструментів, які використовує оперативний контролінг, можна отримати інформацію, що сповістить про необхідність само координації в межах, які встановлюються діяльністю операційного рівня. Завдяки інструментарію оперативного контролінгу, можливо усунути фактичні проблеми, які виникають у постачанні, виробництві та реалізації.

Основні інструменти оперативного контролінгу дуже відрізняються від складу та діапазону інструментів стратегічного контролінгу. С. Цьохла вважає, що інструментарій оперативного контролінгу включає в себе: бюджетування, регулювання, моделювання, ціноутворення, «директ-кост» (сум покриття), аналіз точки беззбитковості, аналіз результатів по відхиленнях, формування поточних підконтрольних показників, визначення взаємозв'язків і взаємозалежностей між показниками: обсяг виробництва, витрати, прибуток [21, р. 69]. Проте Ю. Аніскін розглядає, інструменти оперативного контролінгу як засіб,



за рахунок якого здійснюється облік, аналіз, планування і управління результатами діяльності підприємства, контроль, виявлення та усунення поточних проблем, а також удосконалення мотивації колективу для покращення результатів діяльності підприємства. Вчений відносить до основних інструментів оперативного контролінгу такі: АВС-аналіз, управління запасами матеріалів, аналіз об'єму замовлень, аналіз величин у точці беззбитковості, метод розрахунку сум покриття, аналіз вузьких місць, аналіз відхилень.

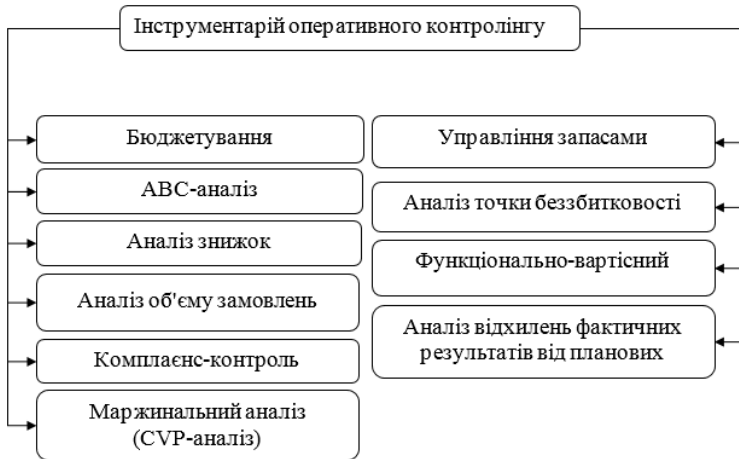
З огляду на те, що оперативний контролінг налаштований на забезпечення економічної ефективності та рентабельності підприємства Р. Долинська [22, р. 472], запевняє, що оперативний контролінг забезпечує відповідність дій щодо загальної мети і відносить до інструментів оперативного контролінгу управлінський облік і систему бюджетного управління.

Враховуючи тенденції у навколишньому середовищі, оперативний контролінг, на думку О. Демочані [8, р. 139–145], повинен містити: аналіз відхилень фактичних результатів від планових, маржинальний аналіз (метод сум покриття), АВС-аналіз, управління запасами, аналіз об'єму замовлень, аналіз точки беззбитковості, визначення доцільності втілення проектів інвестиційного характеру, функціонально-вартісний аналіз.

Відповідно до оперативного контролінгу (рис. 7), найдоцільніше віднести маржинальний аналіз (CVP-аналіз), АВС-аналіз, аналіз знижок, аналіз об'єму замовлень, аналіз точки беззбитковості, управління запасами, функціонально-вартісний аналіз, аналіз відхилень фактичних результатів від планових, бюджетування та комплаєнс-контроль.

Інструменти оперативного контролінгу дають змогу координувати інформацію всередині підприємства, завдяки чому забезпечується своєчасне реагування (випереджаючого характеру) та усунення проблем у сферах постачання, виробництва та реалізації, оскільки застосування оперативних інструментів контролінгу зорієнтовано на забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства.

З огляду на те, що, поряд із виділенням стратегічного та оперативного контролінгу, все більшої актуальності набуває класифікація контролінгу на актуальний та акумулятивний, слід зауважити, що для актуального контролінгу більш характерні інструменти стратегічного



**Рис. 7. Інструментарій оперативного контролінгу**

*Джерело: сформовано автором*

контролінгу, не виключаючи при цьому можливість застосування інструментів оперативного контролінгу. Відповідно для акумулятивного контролінгу характернішим є орієнтування на інструментарій оперативного контролінгу.

#### 4. Висновки

Узагальнюючи викладене вище, слід зазначити, що впровадження контролінгу як елементу антикризового управління на підприємства готельно-ресторанного бізнесу та адаптивне трансформування його у єдину цілісну систему є надзвичайно актуальним та необхідним способом підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі. Комплексний підхід до аналізування та узагальнення визначень категорії контролінг» дозволяє трактувати контролінг в готельно-ресторанного бізнесу, що контролінг як систему управління одним або декількома процесами підприємства, що спрямована на досягнення та збереження стратегічної цілі і включає в себе здійснення інформаційного забезпечення, оцінювання, координацію, узгодження, оптимізацію та контроль діяльності усіх функціонально-управлінських одиниць за виконанням стратегічного плану.

Здійснений у рамках дослідження поділ контролінгу за класифікаційними ознаками дозволить розширити функціональну підтримку управління підприємством для підсилення та підвищення його ефективності. Також слід відзначити, що комплексна класифікація контролінгу дає змогу сповна розглянути та побачити його економічну сутність, що дає змогу для успішного впровадження та використання цієї складної системи на підприємстві, що є дуже ефективним для багатьох підприємств України.

Для ефективної контролінгової діяльності на підприємствах гостинності, необхідне створення комплексної системи контролінгу, що забезпечить підтримку внутрішнього балансу підприємства. Спроекована та обґрунтована структурна модель функціонування системи контролінгу в закладах готельно-ресторанного бізнесу враховує особливості функціонування галузі в системі національної економіки України та протікання бізнес-процесів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в цілому, що дозволяє охопити ключові напрямки функціонування підприємства.

Зважаючи на те, що контролінг перебуває на перетині ключових функцій (обліку, планування, контролю і регулювання, інформаційно-аналітичного забезпечення та спеціальних функціях), він виступає механізмом саморегулювання на підприємстві, забезпечуючи зворотній зв'язок в межах менеджменту підприємства.

За результатами аналізування та узагальнення методологічного інструментарій системи контролінгу сформульовано та обґрунтовано комплексний набір методів принципів та завдань системи контролінгу на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу. Комплексне поєднання визначених методологічних інструментів контролінгу дозволить системно охопити ключові напрямки діяльності підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу і як наслідок забезпечити стійку довготривалу конкурентну перевагу підприємства на ринку в умовах мінливого та нестійкого бізнес-середовища.

### Список літератури:

1. Ивашкевич В.Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга. *Международный бухгалтерский учет*. 2016. № 14. С. 34–48. URL: <https://rucont.ru/efd/387278> (дата звернення: 30.10.2020).
2. Манн Р., Майнер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью : Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук

В.Б. Ивашкевича. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Финансы и статистика, 2004. 304 с.

3. Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятия. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 2001. 279 с.

4. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха : [Пер. с нем.]. Москва : АО «Интерэксперт» : Экономика, 1995. 343 с.

5. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. Москва : Книжный мир, 2010. 860 с.

6. Герасименко В.М. Роль контролінгу в системі управління високотехнологічним підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 285–289.

7. Рудницький В.С., Рудницький Т.В. Види сучасного контролінгу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємства в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2012. № 772(81). С. 221–225.

8. Демочані О.Е. Види та інструменти контролінгової діяльності. *Облік і фінанси*. № 1(87). Київ, 2020. С. 139–145.

9. Микитюк Н.О. Створення системи контролінгу як спосіб підвищення ефективності управління підприємствами. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2006. С. 42–46.

10. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.

11. Власенко Є., Артюх-Пасюта О. Контролінг: економічна суть та його місце в системі управління підприємством. Правові, економічні та соціокультурні засади регулювання суспільних відносин: сучасні реалії та виклики часу : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 10 грудня 2019 року. Полтава : Полтавський інститут економіки і права Університету «Україна», 2019. С. 73–78.

12. Шешукова Т.Г., Гуляева Е.Л. Теория и практика контроллинга. Москва : Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008. 176 с.

13. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. Москва : Финансы и статистика, 2006. 560 с.

14. Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 96–107.

15. Ільїна С.Б., Журба. Т.С. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості. Київ : Професіонал, 2008. 592 с.

16. Прокопишак В., Ярмольський С. Контролінг у системі формування фінансового потенціалу підприємств. Формування інформаційного потенціалу бухгалтерського обліку, контроль, аналіз та аудит в умовах глобальних економічних змін : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 18-19 квітн. 2013 р., ДАТУ, м. Кам'янець-Подільський. Тернопіль : Крок, 2013. С. 332–334.

17. Баташева Ю.С. Внедрение инструментов контроллинга в деятельность промышленного предприятия. Эффективность бизнеса в условиях трансформа-

ційної економіки : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., 3-5 черв. 2011 р., м. Судак. Сімферополь : ВіТроПринт, 2011. С. 225–228.

18. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. Москва : Финансы и статистика, 2008. 272 с.

19. Иванова В.Й., Яковенко К.В., Томах В.В. Контролінг. Харків : ВД «ИНЖЕК», 2011. 136 с.

20. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг : учебник. Москва : Омега, 2003. 280 с.

21. Цьохла С.Ю., Плугарь О.В., Абаєва І.В. Контролінг. Сімферополь : АРІАЛ, 2013. 69 с.

22. Долинская Р.Г., Мищенко В.А. Контроллинг в действии. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2008. 472 с.

### References:

1. Ivashkevich V.B. (2016) Problemy teorii upravlencheskogo ucheta i kontrollinga [Problems of the theory of management accounting and controlling] *International accounting*, no. 14, pp. 34–48. (in Russian)

2. Mann R., Mayner E. (2004) *Kontrolling dlya nachinayushchikh. Sistema upravleniya pribyl'yu* [Controlling for beginners. Profit Management System]: Per. s nem. Yu.G. Zhukova / Pod red. i s predisl. d-ra ekon. nauk V.B. Ivashkevicha. 2-e izd., pererab. i dop. statistika [Trans. from German Yu.G. Zhukova / Ed. And with a foreword. Dr. Econ. sciences V.B. Ivashkevich. 2nd ed., Redesign. and additional]. Moscow: Finance and statistics. (in Russian)

3. Danilochkina N.G. (2001) *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiya* [Controlling as an enterprise management tool]. Moscow: Audit, UNITY. (in Russian)

4. Vaysman A. (1995) *Strategiya marketinga: 10 shagov k uspekhu; Strategiya menedzhmenta: 5 faktorov uspekha* [Marketing strategy: 10 steps to success; Management strategy: 5 success factors]: [Trans. from German]. Moscow: Interexpert JSC: Economics, Success. (in Russian)

5. Borisov A.B. (2010) *Bol'shoy ekonomicheskiy slovar'* [The Big Economic Dictionary]. Moscow: Book World. (in Russian)

6. Herasyenko V.M. (2018) Rol' kontrolinhu v systemi upravlinnya vysokotekhnolohichnym pidpryyemstvom [The role of controlling in the management system of a high-tech enterprise]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 62, pp. 285–289.

Rudnyts'kyi V.S., Rudnyts'kyi T.V. (2012) *Vydy suchasnoho kontrolinhu* [Types of modern controlling]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». The series «Management and enterprises in Ukraine: stages of formation and development problems»*, no. 772(81), pp. 221–225.

7. Demochani O.E. (2020) *Vydy ta instrumenty kontrolinhovoyi diyal'nosti* [Types and instruments of controlling activity]. *Accounting and Finance*, no. 1(87), pp. 139–145.

8. Mykytyuk N.O. (2006) *Stvorennya systemy kontrolinhu yak sposib pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya pidpryyemstvamy* [Creating a controlling system

as a way to increase the efficiency of enterprise management]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, pp. 42–46.

9. Britchenko I.H., Knyazevych A.O. (2015) Kontrolinh [Britchenko I. G., Knyazevich A. A. Control]. Rivne: Volyns'ki oberehy [Volynsk charms]. (in Ukrainian)

10. Vlasenko Y., Artyukh-Pasyuta O. (2019) Kontrolinh: ekonomichna sut' ta yoho mistse v systemi upravlinnya pidpryyemstvom [Controlling: the economic essence and its place in the enterprise management system] Proceedings of Vseukrayins'ka naukovo-praktychna konferentsiya «Pravovi, ekonomichni ta sotsiokul'turni zasady rehulyuvannya suspil'nykh vidnosyn: suchasni realiyi ta vyklyky chasu» (Ukraine, Poltava, December 10, 2019), Poltava Institute of Economics and Law of the University «Ukraine», p. 73. (in Ukrainian)

11. Sheshukova T.G., Gulyaeva E.L. (2008) Teoriya i praktika kontrolyng [Theory and Practice of Controlling]. Moscow: Finance and statistics; INFRA-M. (in Russian)

12. Kovalev V.V. (2006) Finansovy analiz : metody i protsedury [Financial analysis: methods and procedures]. Moscow: Finance and statistics. (in Russian)

13. Rusanovs'ka O.A. (2013) Instrumenty ta metody stratehichnoho kontrolinhu na pidpryyemstvi [Tools and methods of strategic controlling at the enterprise]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic.» Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, no. 769, pp. 96–107.

14. Il'yina S.B., Zhurba T.S. (2008) Kontrolinh protsesiv hospodars'koyi diyal'nosti v kharchoviy promyslovosti [Controlling the processes of economic activity in the food industry]. Kyiv: Professional. (in Ukrainian)

15. Prokopyshak V., Yarmol's'kyy C. (2013) Kontrolinh u systemi formuvannya finansovoho potentsialu pidpryyemstv [Control in the system of developing the financial potential of enterprises]. Proceedings of Formation of information: accounting potential, control, analysis and auditing in the context of global economic changes: materials of the internet science-practice. Internet conf., (Ukraine, Ternopil, April 18-19, 2013), Kamyanets'-Podil's'kyy. Ternopil': Krok, pp. 332–334.

16. Batasheva Yu.S. (2011) Vnedrenie instrumentov kontrolyng v deyat'nost' promyshlennogo predpriyatiya [Introduction of controlling tools in the activities of an industrial enterprise]. Proceedings of Business Efficiency in a Transformative Economy (Ukraine, Sudak, June 3-5, 2011), Simferopol': ViTroPrynt, pp. 225–228.

17. Fal'ko S.G. (2008) Kontrolyng dlya rukovoditeley i spetsialistov [Controlling for Managers and Specialists]. Moscow: Finance and statistics. (in Russian)

18. Ivanova V.Y., Yakovenko K.V., Tomakh V.V. (2011) Kontrolinh [Controlling]. Kharkiv: VD «INZhEK». (in Ukrainian)

19. Aniskin Yu. P., Pavlova A. M. Planirovanie i kontrolyng [Planning and controlling]. Moscow: Omega. (in Russian)

20. Ts'okhla S.Yu., Pluhar' O.V., Abayeva I.V. (2013) Kontrolinh: navch. posib [Controlling: textbook]. Simferopol': ARIAL. (in Ukrainian)

21. Dolinskaya P.G., Mishchenko V.A. (2008) Kontrolyng v deystvii: ucheb. pos. [Controlling in action: textbook]. Khar'kov: ID «INZhEK». (in Russian)