

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра економіки підприємства

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: «Контролінг в системі стратегічного управління підприємством»

Виконав: Лебедин Олег Ігорович

здобувач вищої освіти денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Кушнір О.К.

Роботу допущено до захисту перед ЕК рішенням кафедри,
протокол № ___ від «___» _____ 2024 р.

м. Кам'янець-Подільський, 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	
1.1. Сутність, мета та завдання контролінгу	8
1.2. Контролінг як складова стратегічного управління підприємством	12
1.3. Функції, види та принципи організації системи контролінгу	18
1.4. Вплив цифровізації на розвиток контролінгових систем	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Загальна характеристика підприємства	30
2.2. Оцінка організаційної структури та стратегічного управління підприємства	37
2.3. Аналіз існуючих інструментів контролінгу на підприємстві.....	45
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Розробка моделей стратегічного контролінгу	49
3.2. Використання цифрових технологій для посилення ефективності контролінгу	59
3.3. Формування системи моніторингу та оцінки реалізації стратегічних цілей	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції та глобалізації економічних процесів перед підприємствами постає завдання забезпечення ефективного стратегічного управління. Одним із ключових інструментів для досягнення цієї мети є контролінг, який забезпечує координацію планування, аналізу, моніторингу та управління ресурсами підприємства з урахуванням стратегічних цілей.

Контролінг є ключовою складовою сучасної системи стратегічного управління, що забезпечує ефективність процесів планування, моніторингу та аналізу діяльності підприємства. Його мета полягає у створенні інформаційно-аналітичного базису для підтримки прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

В умовах динамічних змін ринкового середовища контролінг виконує функцію координатора між стратегічним та оперативним управлінням, що сприяє гнучкому реагуванню на виклики зовнішнього середовища. Його інструменти дозволяють ідентифікувати відхилення від запланованих показників, оцінювати ризики та розробляти коригувальні заходи.

Особливе значення контролінг набуває в умовах цифровізації бізнесу, коли доступ до великих обсягів даних відкриває нові можливості для аналізу та прогнозування. Використання сучасних інформаційних технологій у контролінгу дозволяє вдосконалити методи управління ресурсами, оптимізувати витрати та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Контролінг у системі стратегічного управління є не лише інструментом аналізу, але й важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства. Його впровадження сприяє посиленню інтеграції між підрозділами, узгодженню їхніх цілей і забезпеченню довгострокової стійкості бізнесу в умовах жорсткої конкуренції.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управлінських процесів на основі інтеграції контролінгу до

системи стратегічного управління підприємством. Особливої важливості цей інструмент набуває в умовах цифрової трансформації економіки, коли можливості сучасних інформаційних технологій сприяють більш точному аналізу даних, прогнозуванню та підвищенню оперативності прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Контролінг як інструмент стратегічного управління підприємством є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Науковий інтерес до цієї тематики зумовлений важливістю контролінгу для забезпечення ефективності управлінських процесів у динамічному конкурентному середовищі.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад контролінгу зробили такі науковці, як Г. Хан та Дж. Вебер, які обґрунтували концептуальні основи контролінгу та його роль у стратегічному управлінні. Зокрема, в їхніх працях розкрито значення контролінгу як інтегруючого механізму, що координує діяльність усіх функціональних підрозділів підприємства.

Серед сучасних досліджень заслуговують на увагу роботи П. Хорвата, який зосередився на розробці моделей стратегічного контролінгу, та А. Діксона, який досліджував адаптацію контролінгу до цифрових умов. Їхні дослідження вказують на важливість використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності системи контролінгу.

В українській науковій думці вагомий внесок у дослідження контролінгу зробили В. Г. Буряк, С. В. Ілляшенко та В. М. Гейц. У їхніх роботах розглянуто специфіку впровадження контролінгових інструментів в умовах українських підприємств, акцентуючи увагу на проблемах адаптації європейського досвіду до вітчизняних реалій.

Дослідження таких науковців, як Н. П. Діденко та О. С. Кірсанова, зосереджені на впливі цифровізації на розвиток контролінгу. Вони акцентують увагу на важливості інтеграції великих даних (Big Data) та автоматизованих систем у процесі контролінгу для підвищення точності аналізу та оперативності прийняття рішень.

Разом із тим, попри значний науковий інтерес, залишається низка

нерозв'язаних питань, пов'язаних із адаптацією контролінгу до нових викликів цифрової економіки, розробкою практичних рекомендацій щодо його впровадження в стратегічне управління підприємствами різних галузей.

Таким чином, проведене дослідження спирається на ґрунтовні теоретичні напрацювання та прагне розвинути існуючі концепції, пропонуючи інноваційні рішення для підвищення ефективності контролінгу в умовах цифровізації бізнесу.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад, аналіз існуючої практики та розробка науково-методичних рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу як складової стратегічного управління підприємством.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних *завдань*:

1. Дослідити теоретичні основи контролінгу, його функції, принципи та роль у стратегічному управлінні.
2. Провести аналіз сучасного стану системи контролінгу на підприємстві та виявити її недоліки.
3. Розробити рекомендації щодо вдосконалення контролінгових інструментів з урахуванням стратегічних цілей підприємства та можливостей цифрових технологій.
4. Оцінити економічну ефективність запропонованих змін та перспективи розвитку контролінгу в умовах цифровізації бізнесу.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження виступають методологічні та практичні аспекти впровадження і вдосконалення контролінгу у стратегічному управлінні.

У процесі виконання дослідження було використано комплекс **методів**, які забезпечують досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань:

- теоретичний аналіз – для узагальнення наукових підходів до визначення сутності, функцій та ролі контролінгу в системі стратегічного управління підприємством, а також для систематизації літературних джерел;
- метод порівняння – для аналізу підходів до організації контролінгу в

різних підприємствах, а також для оцінки впливу цифровізації на розвиток контролінгових систем;

- системний підхід – для визначення ролі контролінгу як інтегруючої ланки між стратегічним і оперативним управлінням, а також для розробки рекомендацій щодо його вдосконалення;

- метод моделювання – для створення моделей вдосконалення системи контролінгу з урахуванням стратегічних цілей підприємства та особливостей його діяльності;

- економіко-математичні методи – для оцінки економічної ефективності впровадження вдосконаленої системи контролінгу, прогнозування фінансових показників і оптимізації витрат;

- графічний метод – для візуалізації отриманих результатів дослідження, зокрема у вигляді діаграм, графіків і таблиць;

- метод експертних оцінок – для отримання якісної інформації від фахівців підприємства щодо стану існуючої системи контролінгу та перспектив її вдосконалення;

- практичний аналіз – для вивчення реального стану організації контролінгових процесів на підприємстві, що виступає об'єктом дослідження, і виявлення недоліків у їх функціонуванні.

Застосування зазначених методів дозволило забезпечити комплексність, об'єктивність і наукову обґрунтованість результатів дослідження, а також розробити практичні рекомендації для вдосконалення системи контролінгу в умовах цифровізації.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до впровадження контролінгу, адаптованого до сучасних умов цифрової економіки, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління підприємством.

Практичне значення роботи полягає в розробці рекомендацій для підприємств, які дозволять підвищити їхню конкурентоспроможність, забезпечити ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати

дослідження за темою кваліфікаційної роботи доповідалися та обговорювалися на звітній конференції студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка за 2024 р. та опубліковані у матеріалах збірника наукових праць.

Публікації. Лебедин О. Контролінг як інструмент управління підприємством. Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. Випуск 18. С. 139-141. (266 с.) [23].

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних засад, аналіз існуючої практики та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу як складової стратегічного управління підприємством за матеріалами ТОВ «Рембудсервіс 2» дали можливість зробити ряд висновків.

1. Контролінг – це система управління, яка спрямована на забезпечення ефективної реалізації стратегічних і оперативних цілей підприємства шляхом координації, аналізу, моніторингу та оптимізації всіх управлінських процесів. Контролінг виступає важливим інструментом стратегічного управління, орієнтуючи підприємство на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

2. Контролінг забезпечує узгодженість між цілями підприємства, його ресурсами та зовнішніми умовами, виконуючи такі функції, як:

- 1) визначення стратегічних цілей;
- 2) формування планів і програм реалізації;
- 3) забезпечення інтеграції стратегічного і оперативного управління.

3. Роль контролінгу в управлінні підприємством значно змінює цифровізація. Вона підвищує точність, швидкість і ефективність процесів планування, моніторингу та аналізу, даючи можливість підприємствам оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, адаптуватися до нових умов та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Впровадження цифрових технологій у контролінг дозволяє значно покращити якість управлінських рішень і знизити ризики.

4. Серед основних видів контролінгу об'єктом нашого дослідження був саме стратегічний контролінг, як такий, що спрямований на довгострокове планування і забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Це включає моніторинг зміни ринкових умов і конкурентного середовища, а також коригування стратегії на основі нової інформації.

5. Дослідження за темою кваліфікаційної роботи проводились за матеріалами ТОВ «Рембудсервіс 2», що є юридичною особою та провадить свою

господарську діяльність за основним видом «виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів» (код за КВЕД 16.23). Крім того, ТОВ провадить також і інші види діяльності, зокрема: виробництво бетонних розчинів, готових для використання, будівництво житлових і нежитлових будівель, інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.

6. Результати досліджень вказують на проблеми, з якими зіткнулося ТОВ «Рембудсервіс 2» в 2022 році, зокрема, падіння доходу та чистого прибутку, а також скорочення ліквідності. Поряд із цим збережено певну фінансову стабільність, зокрема через покращення активів і капіталу на початку періоду. Для покращення фінансового стану підприємства важливо оптимізувати витрати, збільшити доходи та стабілізувати грошові потоки. Показники ТОВ «Рембудсервіс 2» демонструють потребу в оптимізації фінансових процесів, підвищенні операційної ефективності та вдосконаленні взаємодії з клієнтами. Реалізація запропонованих у розділі 2.1 рекомендацій допоможе товариству стабілізувати фінансовий стан і закріпити конкурентні позиції.

7. SWOT-аналіз для ТОВ «Рембудсервіс 2», проведений та відображений у розділі 2.2 кваліфікаційної роботи, показує, що компанія має ряд сильних сторін, таких як досвід у галузі та кваліфіковані працівники. Проте є певні слабкості, зокрема залежність від економічних змін і низька ліквідність. Для покращення своєї конкурентоспроможності підприємство може використовувати можливості, зокрема впроваджувати інновації та розширювати ринки. Однак, зовнішні загрози, зокрема економічні коливання та конкуренція, потребують уважного моніторингу та своєчасного реагування. Для покращення організаційної структури та стратегічного управління ТОВ «Рембудсервіс 2» запропоновані конкретні рекомендації.

8. Бенчмаркінг – це процес порівняння власної діяльності, процесів та показників із найкращими практиками в галузі для ідентифікації можливостей покращення. Для ТОВ «Рембудсервіс 2» бенчмаркінг дозволить визначити конкурентні переваги та недоліки, а також сформулювати стратегію для їх усунення. За результатами проведеного аналізу можна сформулювати основні

рекомендації для ТОВ «Рембудсервіс 2». Зокрема:

1) Стратегічні напрями: орієнтація на якість та клієнтоорієнтованість (розширення сервісів та гарантій); впровадження екологічних технологій для залучення клієнтів з високими вимогами до екологічності.

2) Конкурентні переваги: розробка унікальних пропозицій (наприклад, адаптивний графік платежів для клієнтів); використання сучасних технологій (BIM-моделювання, IoT для управління будівельними об'єктами).

3) Оптимізація витрат: автоматизація процесів через ERP-системи для зниження собівартості; диверсифікація постачальників для зменшення ризику підвищення цін.

4) Інновації: розвиток модульного будівництва як додаткового напрямку діяльності; використання прогностичної аналітики для виявлення потреб клієнтів.

Цей аналіз допоможе ТОВ «Рембудсервіс 2» ефективніше позиціонувати себе на ринку, зберігаючи конкурентоспроможність і реалізуючи стратегічні цілі.

9. Аналіз даних підприємства – ТОВ «Рембудсервіс 2» дозволяє зробити висновки, що товариство не використовує ефективних інструментів контролінгу. Зокрема, з інструментів фінансового контролінгу частково використовується два – фінансові аналізи та кошторис витрат; з групи інструментів операційного контролінгу – лише частково технічний аналіз; стратегічний аналіз та інформаційні системи контролінгу не представлені зовсім, контроль якості продукції частково використовується, а інструменти ризик-менеджменту, теж, на жаль, відсутні.

10. Карта збалансованих показників (BSC, Balanced Scorecard) є потужним інструментом для узгодження стратегічних цілей підприємства з операційною діяльністю. Для ТОВ «Рембудсервіс 2» побудова BSC дозволяє не тільки контролювати досягнення стратегічних цілей, але й забезпечувати їх узгодження з щоденною діяльністю.

11. Для розробки заходів з моделювання стратегічного контролінгу для ТОВ «Рембудсервіс 2», базуючись на наведеній у розділі 2 динаміці фінансових індикаторів, було враховано як позитивні, так і негативні зміни в показниках.

Зокрема, ABC-аналіз дозволяє ТОВ «Рембудсервіс 2» ефективно керувати ресурсами, визначити основні джерела доходу та оптимізувати діяльність. Використання цього методу допоможе підприємству підвищити конкурентоспроможність і фінансову стійкість.

12. Основну функцію контролінгу стратегічного управління можна визначити так: інформаційно-аналітична і методична підтримка процесів планування, обліку, контролю і аналізу параметрів функціонування підприємства, а також консультування керівництва щодо прийняття рішень стосовно подальших етапів реалізації стратегічного управління. У розділі 3 розглянуто основні елементи системи моніторингу для досліджуваного товариства, що дозволить оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей підприємства, виявляти відхилення та оперативно приймати коригуючі рішення.

13. Контролінг як складова стратегічного управління є потужним інструментом для досягнення довгострокових цілей підприємства. Для ТОВ «Рембудсервіс 2» інтеграція контролінгу в управлінський процес дозволить підвищити ефективність діяльності, адаптуватися до ринкових змін і забезпечити конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г.Ф., Зима О.Г., Писарчук О.В. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 74–78.
2. Басюк Т.П. Система моніторингу як складова інвестиційного контролінгу. *Економіка, фінанси, право*. 2004. № 2. С. 7–12.
3. Брітченко І. Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
4. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. №. 6. С. 116–118.
5. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2021, № 172. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/936/907>
6. Герасименко В. М. Роль контролінгу в системі управління високотехнологічним підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 285–289.
7. Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11(113). С. 96–107.
8. Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навчальний посібник / М.В. Гунченко, І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала. К.: Центр учбової літератури, 2013. 126 с.
9. Дашко І.М. Стратегічний контролінг на підприємстві: його сутність, значення, основні методи та інструменти. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20/2016. http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/7.pdf
10. Дзьоба В.Б. Роль контролінгу в системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 739. С. 10–15.
11. Задорожна Р.П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник економіки*. 2010. № 1(11). С. 46–

50.

12. Замятіна Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 324–328.

13. Затовська. О.О. Поняття, сутність контролінгу та проблеми його впровадження на вітчизняних підприємствах. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/acdba74d-6ff1-4c29-bffb-f036919f1627/content>

14. Калайтан Т.В. Контролінг. Навчальний посібник. Л.: Новий Світ-2000, 2010. 252 с.

15. Кальєніна Н.В. Інструментарій системи управління витратами підприємства. Класичний приватний ун-т, 2011. 230 с.

16. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021, №2
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf

17. Кащена Н. Б. Контролінг у системі управління економічною активністю торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. Вип. 2(30). С. 89–101. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/2791>.

18. Кіпіоро І.М. Формування системи контролінгу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 2012, вип. 22, ч.ІІ. С. 250-254.

19. Корнієнко І.Г. Сутність і проблеми контролінгу. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Чернівці: Книги-XXI, 2009. Вип. III. Економічні науки. С. 45-53.

20. Костенко О. Контролінг як інтегрована інформаційно аналітична система управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №1. С.30-33.

21. Кузенко Т.Б., Полтініна О.П. Концептуальні основи використання контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7. С. 139–147.

22. Лазарева О.С. Контролінг як складова стратегічного управління

підприємництвом. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*. 28 квітня 2017. С. 2726-2729.

23. Лебедин О. Контролінг як інструмент управління підприємством. Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. Випуск 18. С. 139-141. (266 с.)

24. Ліпич Л. Г., Гадзевич І.О. Контролінг в системі антикризового управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 722. С. 377–381.

25. Методика ідентифікації українських високотехнологічних підприємств: наказ Міністерства промислової політики України від 08.02.2008 р. № 80 URL: <http://search.ligazakon.ua>.

26. Мочона Л.Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 406-416.

27. Нагула Н.М. Механізм контролінгу як інструмент сучасного управління підприємством. *Економіка*. 2010. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/33267202-324f-4225-9943-d04b8694800d/content>

28. Ночвіна І.О. Цифровізація економіки: можливості та основні загрози. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2021. Вип. 19. С. 90–97. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678>

29. Одноволик В.І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6(96). С. 127-130.

30. Павленко І. А. Управлінський контролінг інноваційних проектів. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 11–14.

31. Панас Я. В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2013. № 754. С. 197–205.

32. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як

основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Вип. № 3. С. 159–164.

33. Петрович Й.М., Панас Я.В. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 129–137.

34. Попов О. Управлінський контролінг у процесі реалізації інноваційних проектів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2 (304). С.17-23.

35. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2011. № 4. С. 27–34.

36. Прокопенко О.В., Прокопенко О.М. Оцінка сучасних інструментів контролінгу на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2016. №4. С. 157-162.

37. Прокопець Л.В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39-2. http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/5.pdf

38. Пушкар М.С. Контролінг : монографія. Тернопіль, 2011. 146 с.

39. Рожелюк В.М. Роль контролінгу у формуванні стратегії розвитку підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції «Перспективи розвитку контролінгу: теорія та практика»*. Тернопіль: ТНЕУ, 2008. С. 95-98.

40. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

41. Русановська О. 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.

42. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021.

Випуск № 2.

43. Сазонова, С., Новиков, Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, (15), 201-208. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>

44. Стефаненко М.М. Ідентифікація функції контролінгу в сфері управління. *Економіка та держава. Міжнародний науково-практичний журнал*. 2007. №3. С. 24-26.

45. Стефаненко М.М., Набієва Л.Ю. Використання контролінгу в системі управління підприємством. *Економіка та держава. Міжнародний науково-практичний журнал*. 2007. №2. С. 24-26.

46. Стефанік І.Б. Використання контролінгу в національній системі державного фінансового контролю. *Фінанси України*. 2005. №10. С. 142.

47. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2015. № 2. С. 146–153.

48. Терещенко О., Бабяк Н. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Київ. КНЕУ. 2013. 407 с.

49. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 4(04). С. 38– 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>

50. Українська Л.О., Шифріна Н.І. Вплив цифрових технологій на ефективність управління за результатами. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28379/1/%D0%92%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2.pdf>

51. Фаріон І., Бурденюк Т. Контролінг у системі антикризового стратегічного управління. *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. Науковий журнал ТДГУ*: Вип. 11. Тернопіль: Економічна думка, 2005. С. 193-199.

52. Ходирєва О.О. Теоретичні аспекти формування системи управління факторами розвитку промислового підприємства на засадах стратегічного контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021.

Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-37-14>

53. Холод З.М. Зубрей І.В. Контролінг як складова стратегічного управління підприємством (на прикладі підприємств поліграфічної промисловості). <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7590/1.pdf>

54. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 117–123.

55. Чміль Є.Л. Контролінг в управлінні інноваційним розвитком підприємства: організаційний аспект упровадження. <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54670/1/zb-npr-econ-strat-01-2024-71-83.pdf>

56. Шило В.П., Ільїна С.Б., Меньша І.Ю. Роль контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 1. С.45-50.

57. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 301-309.