

Тетяна Обидєннова<sup>1</sup>, Андрій Кізілов<sup>2</sup>

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ СТРАТЕГІЧНО-ТРАНСФОРМАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА

*У статті розглянуто теоретико-методичні та прикладні аспекти оцінювання ефективності інструментів контролінгу в управлінні стратегічно-трансформаційним розвитком підприємства в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, зростанням рівня конкуренції та активною цифровізацією економіки, що потребує впровадження нових підходів до управління. Визначено, що контролінг у сучасних умовах трансформується з інструмента фінансового контролю у комплексну інтегровану систему, яка забезпечує координацію процесів планування, аналізу, моніторингу та прийняття управлінських рішень.*

*Обґрунтовано підхід до формування системи інструментів контролінгу на основі їх класифікації за рівнями управління, функціональним призначенням та ступенем цифровізації. Встановлено, що ефективність інструментів контролінгу залежить від їх відповідності етапу життєвого циклу підприємства, галузевої специфіки та рівня цифрової зрілості. Узагальнено особливості застосування контролінгу в різних галузях підприємництва, що дозволило визначити ключові напрями його адаптації до умов функціонування підприємств.*

*Доведено, що системне використання інструментів контролінгу забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, сприяє своєчасному виявленню відхилень, оптимізації ресурсів та підтримці стратегічних трансформацій. Отримані результати можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності управління, забезпечення стійкості діяльності та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.*

*Ключові слова:* контролінг, ефективність інструментів, стратегічно-трансформаційний розвиток, підприємництво, управління, цифровізація, життєвий цикл підприємства.

*Рис. 1. Табл. 2. Літ. 11.*

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-344-355

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0000-7260-7395>

Tetiana Obydienнова, Andrii Kizilov

## EFFECTIVENESS OF CONTROLLING TOOLS IN MANAGING THE STRATEGIC-TRANSFORMATIONAL DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

*The article considers theoretical, methodological and applied aspects of assessing the effectiveness of controlling tools in managing the strategic and transformational development of entrepreneurship. The relevance of the study is due to the functioning of modern entrepreneurship in conditions of increased instability of the external environment, increasing competition and active digitalization of the economy, which requires the implementation of new approaches to management. It is determined that controlling in modern conditions is transformed from a financial control tool into a complex integrated system that ensures coordination of planning, analysis, monitoring and management decision-making processes.*

<sup>1</sup> V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.

<sup>2</sup> V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.

*The approach to forming a system of controlling tools is substantiated based on their classification by management levels, functional purpose and degree of digitalization. It is established that the effectiveness of controlling tools depends on their compliance with the stage of the enterprise's life cycle, industry specifics and the level of digital maturity. The features of the application of controlling in various industries are summarized, which made it possible to determine the key areas of its adaptation to the conditions of the functioning of enterprises.*

*It has been proven that the systematic use of controlling tools ensures an increase in the validity of management decisions, contributes to the timely detection of deviations, optimization of resources and support of strategic transformations. The results obtained can be used by enterprises to increase management efficiency, ensure the sustainability of activities and form competitive advantages in the long term. long-term development, and form competitive advantages in modern economic conditions.*

*Keywords: controlling, effectiveness of tools, strategic and transformational development, entrepreneurship, management, digitalization, enterprise life cycle.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 12.04.2026*

**Постановка проблеми.** Сучасне українське підприємництво функціонує в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, що формується під впливом макроекономічних, геополітичних і технологічних чинників. Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні обмеження, інфляційні процеси та валютні коливання ускладнюють прогнозування діяльності та знижують рівень керованості підприємств. За таких умов традиційні підходи до управління втрачають ефективність і потребують переосмислення.

Паралельно цифровізація економіки трансформує бізнес-моделі та змінює механізми створення вартості. Використання сучасних технологій – від хмарних платформ до аналітики даних – підвищує швидкість прийняття рішень, але водночас висуває нові вимоги до якості, достовірності та інтегрованості управлінської інформації.

У цих умовах зростає значення контролінгу як інтегрованої управлінської концепції, що забезпечує координацію процесів планування, аналізу та контролю. Він формує інформаційно-аналітичну основу для прийняття рішень, сприяє своєчасному виявленню відхилень і управлінню ризиками, а також забезпечує перехід до даноорієнтованого управління підприємством.

Водночас нестабільність середовища та динамічність змін зумовлюють потребу у формуванні цілісної системи інструментів контролінгу, здатної забезпечити інтеграцію управлінських функцій і підтримку стратегічних трансформацій. Недостатня розробленість підходів до систематизації та адаптації таких інструментів, а також визначення їх ефективності визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування системи інструментів контролінгу, їх ролі в управлінні стратегічно-трансформаційним розвитком підприємництва та адаптації до умов цифровізації досліджуються у працях вітчизняних науковців, зокрема: А. Куша, А. Почтовюка [1], А. Осокіної, Н. Хвастунова, І. Вострякова [2], С. В. Сазонової [3], О. Ю. Сиви [4], І. Потапука, Ю. Карлаш, А. Лемешко [5], О. Другової, С. Клепікової [6], К. О. Бужимської, І. М. Царук [7], О. О. Кизенка [8], Є. М. Беконіної [9] та ін.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах контролінгу, зокрема питаннях стратегічного управління, цифровізації управлінських процесів або характеристиках окремих інструментів. Водночас проблематика оцінювання ефективності інструментів контролінгу в управлінні стратегічно-трансформаційним розвитком підприємництва, а також визначення їх впливу на результативність управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей, залишається недостатньо розробленою. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування підходи до оцінювання ефективності інструментарію контролінгу з урахуванням етапів розвитку підприємства, галузевої специфіки та рівня цифровізації.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико-методичних підходів до оцінювання ефективності інструментів контролінгу в управлінні стратегічно-трансформаційним розвитком підприємництва та визначення умов їх результативного застосування в сучасному бізнес-середовищі.

**Основні результати дослідження.** Стратегічно-трансформаційний розвиток підприємництва характеризується глибинними якісними змінами у діяльності підприємства, спрямованими на адаптацію до нестабільного середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. На відміну від еволюційного розвитку, він передбачає структурні перетворення, впровадження інновацій і переосмислення бізнес-моделей. Сучасні умови господарювання, зумовлені цифровізацією, зростанням конкуренції та обмеженістю ресурсів, актуалізують потребу у застосуванні гнучких управлінських підходів, здатних забезпечити оперативне реагування на зміни та підтримку стратегічних трансформацій.

У цьому контексті контролінг набуває значення інтегрованої системи управління, яка забезпечує координацію процесів планування, аналізу, обліку та контролю, формуючи інформаційно-аналітичну основу для прийняття управлінських рішень. Його розвиток від функціонального інструмента фінансового контролю до цифрово орієнтованої управлінської системи зумовлює здатність узгоджувати стратегічні та операційні цілі, оцінювати ризики та моделювати альтернативні сценарії розвитку. Це дозволяє розглядати контролінг як ключовий інтегратор управління, що забезпечує ефективність стратегічно-трансформаційного розвитку підприємства.

Формування системи інструментів контролінгу та визначення їх ефективності передбачає їх упорядкування та узгодження за ключовими класифікаційними ознаками, що забезпечує цілісність і комплексність управлінського впливу на діяльність підприємства. У сучасних умовах така систематизація набуває особливого значення, оскільки дозволяє не лише структурувати наявний інструментарій, а й адаптувати його до стратегічних цілей, ресурсних можливостей та етапу розвитку підприємства. Концептуально інструменти контролінгу доцільно розглядати крізь призму трьох взаємопов'язаних вимірів: рівнів управління, функціонального призначення та ступеня цифровізації (рис. 1).

За рівнями управління інструменти контролінгу поділяються на стратегічні, тактичні та операційні, що відображає ієрархію управлінських

рішень та часовий горизонт їх реалізації. На стратегічному рівні застосовуються інструменти, спрямовані на формування довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, зокрема Balanced Scorecard, концепції вартісно-орієнтованого управління (EVA, MVA), стратегічні карти ризиків і сценарне моделювання, включаючи Monte-Carlo-аналіз.

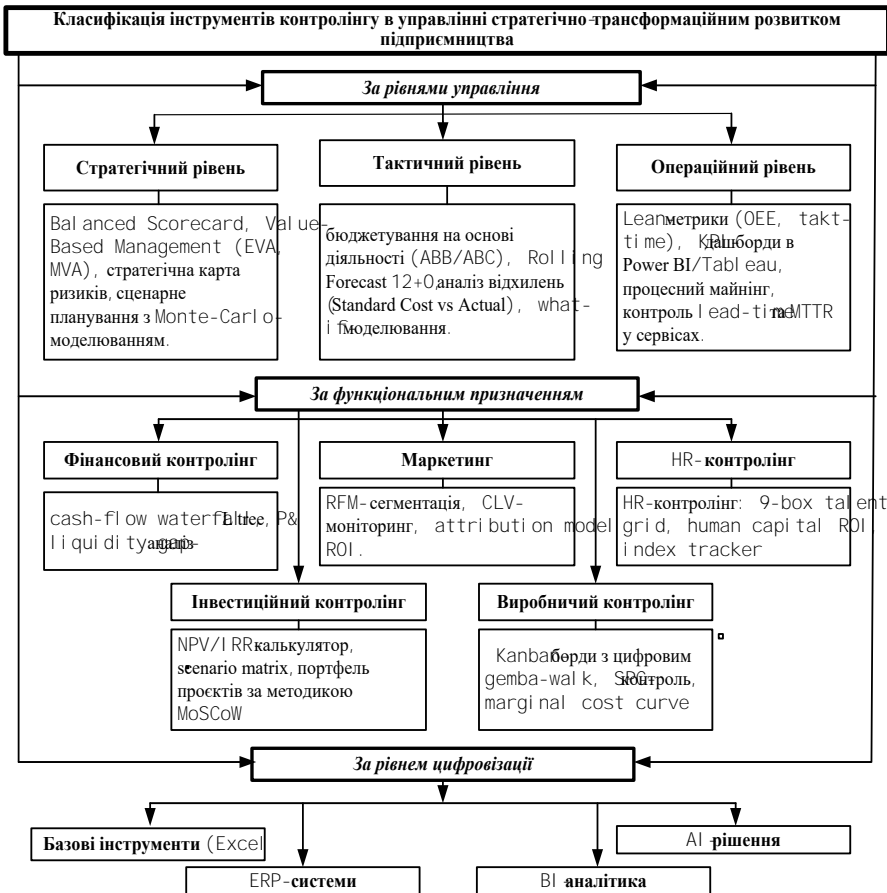


Рис. 1. Класифікація інструментів контролінгу в управлінні стратегічно-трансформаційним розвитком підприємництва, розроблено авторами

Тактичний рівень передбачає використання інструментів, що забезпечують реалізацію обраної стратегії через систему бюджетування, планування та контролю виконання показників, серед яких бюджетування на основі діяльності (ABB/ABC), Rolling Forecast, аналіз відхилень і what-if моделювання. На операційному рівні домінують інструменти оперативного контролю та підвищення ефективності поточних процесів, такі як Lean-

метрики (OEE, takt-time), KPI-дашборди, процесний майнінг та контроль тривалості виробничих і сервісних циклів.

Водночас важливим аспектом є функціональна класифікація інструментів контролінгу, яка відображає їх спрямованість на різні сфери діяльності підприємства. У межах фінансового контролінгу застосовуються інструменти управління грошовими потоками, прибутковістю та ліквідністю, зокрема cash-flow waterfall, P&L-аналіз та оцінка ліквідності. Інвестиційний контролінг охоплює методи оцінювання ефективності проєктів, такі як NPV, IRR та сценарне моделювання. Виробничий контролінг орієнтований на оптимізацію витрат і підвищення ефективності процесів шляхом використання Kanban-систем, SPC-контролю та аналізу граничних витрат. У сфері маркетингу застосовуються інструменти сегментації клієнтів, аналізу їх життєвої цінності та оцінювання ефективності маркетингових каналів, тоді як HR-контролінг забезпечує оцінювання та розвиток людського капіталу через відповідні аналітичні моделі.

Не менш важливим є поділ інструментів контролінгу за ступенем цифровізації, який визначає рівень їх технологічної зрілості та ефективності використання. На базовому рівні використовуються прості табличні рішення, що забезпечують мінімальну автоматизацію процесів. Наступним етапом є інтеграція інструментів контролінгу в ERP-системи, що дозволяє стандартизувати управлінську звітність і підвищити узгодженість даних. Подальший розвиток передбачає використання BI-аналітики, яка забезпечує інтерактивну візуалізацію даних, формування аналітичних панелей і оперативний доступ до інформації. Найвищий рівень представлений AI-орієнтованими рішеннями, що дозволяють здійснювати прогнозування, автоматизований аналіз і підтримку прийняття рішень у режимі реального часу.

Функціональне призначення інструментів контролінгу реалізується через виконання чотирьох базових управлінських функцій: планування, моніторингу, аналізу та комунікації. Інструменти планування забезпечують формування цільових орієнтирів і визначення ресурсного забезпечення, тоді як моніторинг дозволяє здійснювати систематичний збір фактичних даних і контроль їх відповідності плановим показникам [10]. Аналітична функція спрямована на виявлення причин відхилень та оцінювання ефективності діяльності, а комунікаційна – на забезпечення прозорості управління через візуалізацію даних і інтеграцію інформації в корпоративні системи взаємодії.

Синхронізація зазначених функцій формує замкнений управлінський цикл «plan–do–check–act», який забезпечує безперервність процесу управління та його адаптивність до змін зовнішнього середовища. Водночас рівень цифровізації інструментів контролінгу визначає швидкість отримання зворотного зв'язку та якість управлінських рішень – від періодичного аналізу до режиму реального часу.

Таким чином, запропонований підхід до класифікації інструментів контролінгу дозволяє не лише систематизувати їх різноманіття, але й сформувати ефективну систему, орієнтовану на забезпечення стратегічно-трансформаційного розвитку підприємства. Це створює підґрунтя для

розроблення ефективної дорожньої карти впровадження контролінгу з урахуванням галузевих особливостей, рівня цифрової зрілості та ресурсного потенціалу підприємства.

Ефективність функціонування системи контролінгу значною мірою визначається ступенем її відповідності поточному етапу розвитку підприємства. Життєвий цикл підприємства відображає динаміку його еволюції – від зародження бізнес-ідеї до зрілості та можливих кризових трансформацій [11]. Кожна стадія супроводжується специфічними управлінськими викликами, які зумовлюють необхідність використання адекватних інструментів контролінгу. Узагальнення залежності інструментів контролінгу від етапів життєвого циклу підприємства наведено в табл. 1.

*Таблиця 1. Залежність інструментів контролінгу від етапів життєвого циклу підприємства, сформована авторами*

Етап життєвого циклу	Ключові управлінські завдання	Фокус контролінгу	Інструменти контролінгу	Результат використання
Стартап	Оцінка життєздатності бізнес-ідеї, забезпечення фінансової стійкості, мінімізація ризиків	Ліквідність і платоспроможність; точка беззбитковості; короткострокове планування	Break-even аналіз; базове бюджетування; прогноз руху грошових коштів; аналіз чутливості	Підтвердження життєздатності ідеї; досягнення точки беззбитковості
Ріст	Управління масштабуванням, контроль витрат, ефективне використання ресурсів	Контроль витрат; маржинальність; ефективність процесів; зростання продажів	KPI-система; ERP-рішення; аналіз продажів і маржинальності; бюджетування (гнучке); Rolling Forecast	Кероване зростання; підвищення операційної ефективності; зростання прибутку
Зрілість	Підвищення ефективності, оптимізація процесів, стратегічне управління	Рентабельність; оптимізація витрат; стратегічні показники; довгострокова ефективність	Balanced Scorecard (BSC); ABC-аналіз; BI-системи та дашборди; стратегічне планування; бюджетування за центрами відповідальності	Стабільна ефективність; конкурентоспроможність; створення вартості
Реструктуризація (криза)	Стабілізація діяльності, управління ризиками, відновлення фінансової стійкості	Ризики та невизначеність; управління відхиленнями; антикризове планування; фінансова стабілізація	Сценарне моделювання; аналіз відхилень; антикризове бюджетування; cash-flow аналіз; оптимізація витрат	Відновлення фінансової стійкості; мінімізація ризиків; адаптація до нових умов

На етапі становлення (стартапу) ключовим завданням є перевірка життєздатності бізнес-моделі, досягнення фінансової рівноваги та мінімізація

ризиків невизначеності. У цей період підприємство функціонує в умовах обмеженості ресурсів і високої чутливості до зовнішніх факторів, що зумовлює необхідність застосування простих, але інформативних інструментів контролінгу. Найбільш доцільними є break-even аналіз, який дозволяє визначити критичний обсяг реалізації, базове бюджетування, а також інструменти короткострокового фінансового контролю, спрямовані на управління ліквідністю та грошовими потоками. Контролінг на цьому етапі має переважно діагностичний характер і спрямований на забезпечення виживання бізнесу.

На етапі зростання підприємство стикається з необхідністю масштабування діяльності, що супроводжується ускладненням бізнес-процесів, зростанням витрат і підвищенням вимог до координації управління. Основним викликом є забезпечення керованого зростання без втрати ефективності. У цих умовах актуалізується використання інструментів контролінгу, орієнтованих на контроль витрат, оптимізацію ресурсів та оцінювання результативності діяльності. До таких інструментів належать системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати досягнення цілей, ERP-рішення, що забезпечують інтеграцію даних, а також аналітика продажів і маржинальності. Контролінг набуває координаційної функції, забезпечуючи узгодженість дій різних підрозділів і підтримуючи процес управління зростанням.

На етапі зрілості підприємство досягає відносної стабільності, а його діяльність характеризується усталеними бізнес-процесами та сформованою ринковою позицією. У цей період ключовим завданням є підвищення ефективності, оптимізація витрат і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Контролінг на даному етапі трансформується у стратегічний інструмент управління, який дозволяє інтегрувати оперативні та стратегічні аспекти діяльності. Найбільш ефективними є такі інструменти, як Balanced Scorecard (BSC), що забезпечує узгодження стратегічних цілей із операційними показниками, ABC-аналіз для оптимізації витрат і структури продукції, а також VI-системи, які дозволяють здійснювати глибоку аналітику та прогнозування. Контролінг виконує функцію забезпечення стабільності та підвищення ефективності функціонування підприємства.

На етапі реструктуризації або в умовах кризи підприємство стикається з необхідністю кардинальних змін, спрямованих на відновлення фінансової стійкості та адаптацію до нових умов функціонування. У цей період особливої актуальності набувають інструменти контролінгу, орієнтовані на управління ризиками та прийняття рішень в умовах невизначеності. До них належать сценарне моделювання, яке дозволяє оцінити можливі варіанти розвитку подій, аналіз відхилень для виявлення критичних проблем, а також антикризове бюджетування. Контролінг у цьому випадку виконує роль «навігаційного інструменту», який забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє стабілізації діяльності підприємства.

Таким чином, залежність інструментів контролінгу від етапів життєвого циклу підприємства має закономірний і системний характер. Адаптація інструментарію до специфіки кожної стадії розвитку дозволяє підвищити

ефективність управління, забезпечити своєчасне реагування на виклики та сформувати передумови для сталого розвитку підприємства. Врахування динаміки життєвого циклу в процесі формування системи контролінгу сприяє переходу від реактивного до проактивного управління, що є особливо важливим в умовах сучасного нестабільного середовища.

У процесі формування ефективних інструментів контролінгу для управління стратегічно-трансформаційним розвитком підприємництва важливого значення набуває врахування галузевої специфіки функціонування суб'єктів господарювання. Підприємницька діяльність, незалежно від масштабу та організаційно-правової форми, здійснюється в умовах різної структури витрат, неоднакової інтенсивності бізнес-процесів, специфічних інформаційних потоків та різного рівня цифрової зрілості. Це зумовлює необхідність адаптації інструментів контролінгу до особливостей конкретної галузі, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності управління та досягнення стратегічних цілей розвитку.

У сучасному підприємництві контролінг перестає бути універсальним набором інструментів і трансформується у гнучку систему, яка повинна враховувати галузеві детермінанти, зокрема циклічність бізнесу, рівень конкуренції, регуляторні обмеження та специфіку формування доданої вартості. Саме тому ефективність інструментів контролінгу доцільно розглядати з урахуванням галузевих особливостей, що дозволяє забезпечити релевантність аналітичної інформації та підвищити обґрунтованість управлінських рішень (табл. 2).

*Таблиця 2. Галузева специфіка застосування інструментів контролінгу, сформовано авторами*

Галузь	Витрати	Ефективність	Клієнт	Цифровізація
Промисловість	Lean, OEE – оптимізація витрат і ефективність обладнання	Takt-time – узгодження темпів виробництва	OTIF (On-Time In-Full) – своєчасність постачання	ERP-системи – інтеграція ресурсів
Торгівля	ABC/XYZ-аналіз – управління запасами	SKU Turnover – швидкість обігу товарів	KPI клієнтів (NPS, середній чек)	POS-системи – моніторинг у реальному часі
Послуги	SLA – контроль якості та витрат	HR-аналіз – ефективність використання персоналу	Customer Utilization – використання послуг	BI-дашборди – інтеграція аналітики
IT	FinOps – контроль витрат інфраструктури	Velocity, Cycle Time – ефективність розробки	Value Delivery – цінність для користувача	CI/CD, автоматизація – високий рівень цифровізації

У промисловому підприємстві контролінг орієнтований насамперед на забезпечення ефективності виробничих процесів, оптимізацію витрат і підвищення продуктивності ресурсів. Значна частка постійних витрат,

складність технологічних процесів та необхідність контролю якості продукції зумовлюють використання спеціалізованих інструментів, таких як Lean-контролінг, аналіз загальної ефективності обладнання (OEE), показники технологічного циклу (takt-time). Важливим елементом є інтеграція контролінгу з ERP-системами, що дозволяє створити єдиний інформаційний простір для управління ресурсами, планування виробництва та контролю витрат. У контексті стратегічно-трансформаційного розвитку це сприяє підвищенню гнучкості виробництва та адаптації до змін попиту.

У сфері торговельного підприємництва ключовими об'єктами контролінгу виступають товарні потоки, оборотність запасів та ефективність цінової політики. Висока динаміка ринку, залежність від поведінки споживачів і необхідність оперативного реагування на зміни попиту зумовлюють використання інструментів, спрямованих на аналіз структури асортименту та ефективності продажів. До них належать ABC- та XYZ-аналіз, товарні KPI, аналіз обігу товарів (SKU turnover), а також інтегровані системи збору даних на основі POS-технологій. Формування системи контролінгу в торгівлі передбачає забезпечення оперативного доступу до даних у режимі реального часу, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до ринкових змін та підвищувати конкурентоспроможність.

У сфері послуг контролінг набуває специфічного характеру, оскільки об'єктом управління виступають нематеріальні результати діяльності та людські ресурси. Основний акцент робиться на забезпеченні якості обслуговування, задоволеності клієнтів та ефективності використання персоналу. У цьому контексті застосовуються такі інструменти, як SLA (угоди про рівень сервісу), HR-контролінг, аналіз завантаженості персоналу (utilization rate), а також калькуляція вартості послуг на основі витрат часу. Інтеграція цих інструментів у систему контролінгу дозволяє підвищити прозорість управління, забезпечити контроль якості та оптимізувати використання людського капіталу, що є ключовим фактором розвитку підприємництва у сфері послуг.

Особливе місце займає IT-підприємництво, де контролінг тісно інтегрується з гнучкими методологіями управління проектами, такими як Agile, Scrum і Kanban. Високий рівень цифровізації, швидкість змін та інноваційний характер діяльності зумовлюють використання специфічних показників ефективності, серед яких velocity, cycle time, value delivery. Додатково застосовуються інструменти аналізу DevOps-процесів, value stream mapping та IT KPI. У цьому середовищі контролінг виконує функцію підтримки прийняття рішень на основі даних у режимі реального часу, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Таким чином, галузева специфіка суттєво впливає на формування ефективної системи інструментів контролінгу в підприємстві, дозволяє забезпечити релевантність аналітичної інформації, підвищити якість управлінських рішень та сприяти досягненню стратегічних цілей.

Отже, проведений аналіз засвідчив, що формування ефективної системи інструментів контролінгу в управлінні стратегічно-трансформаційним

розвитком підприємництва має здійснюватися на засадах комплексності, адаптивності та галузевої релевантності. Узагальнення теоретичних підходів і практичних аспектів застосування контролінгу дозволило обґрунтувати доцільність його розгляду як інтеграційного механізму управління, що забезпечує узгодження стратегічних і операційних цілей підприємства.

**Висновки.** Трансформація умов функціонування підприємництва під впливом макроекономічної нестабільності та цифровізації зумовлює переосмислення ролі контролінгу як ключового елемента системи управління. Контролінг у сучасному розумінні виступає інтеграційною платформою, що забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів і операційної діяльності, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень і адаптивність підприємства.

Системний підхід до формування інструментів контролінгу передбачає їх структурування за рівнями управління, функціональним призначенням та ступенем цифровізації, що створює передумови для комплексного інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів. Така багатовимірна організація інструментарію сприяє підвищенню ефективності координації управлінських рішень і формуванню замкненого циклу управління на засадах безперервного зворотного зв'язку.

Адаптація інструментів контролінгу до етапів життєвого циклу підприємства забезпечує їх релевантність у динаміці розвитку, дозволяючи враховувати зміну управлінських пріоритетів – від забезпечення фінансової стійкості до оптимізації діяльності та реалізації трансформаційних змін. Водночас галузева специфіка визначає варіативність застосування інструментів контролінгу, що обумовлює необхідність їх контекстної адаптації з урахуванням структури витрат, характеру бізнес-процесів та рівня цифрової зрілості.

Узгоджене поєднання зазначених підходів формує цілісну ефективну систему інструментів контролінгу, здатну забезпечити підтримку стратегічно-трансформаційного розвитку підприємництва, підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

1. Куш, А., & Почтовюк, А. (2025). Роль контролінгу в системі управління розвитком підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 219-223. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-34)

2. Осокіна, А., Хвастунов, Н., & Востряков, І. (2024). Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95>

3. Сазонова С.В. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 201–208.

4. Сова О.Ю. Контролінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Облік і фінанси*. 2019. № 86. С. 119–123.

5. Потапюк, І., Карлаш, Ю., & Лемешко, А. (2025). Формування системи контролінгу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 373-377. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-56](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-56)

6. Другова О., Клепікова С. Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2023. № 12(190). С. 32–55.

7. Бужимська, К. О., & Царук, І. М. (2021). Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(95), 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7)

8. Кизенко О.О. Стратегічний контролінг: концепція і системна реалізація на підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 234 с.

9. Беконіна Є.М. Використання цифрових технологій в контролінгу: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції*. 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1787>

10. Обиденнова Т., Васильєв В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2023. № 15 (30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12)

11. Obydiennova, T., Kharabara, V., Zabashtanskiy, M., Nazarko, S., & Havronskiy, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>

1. Kushch, A., & Pochtoviuk, A. (2025). Rol kontrolinhu v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [The role of controlling in the enterprise development management system]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2), 219-223. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-34) [in Ukrainian].

2. Osokina, A., Khvastunov, N., & Vostriakov, I. (2024). Systema stratehichnoho kontrolinhu v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic controlling system in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95>. [in Ukrainian].

3. Sazonova S.V. Kontrolinh stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Controlling strategic management at enterprises in the digital economy]. *Tavriyskiy naukoviy visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*. 2023. № 15. S. 201–208. [in Ukrainian].

4. Sova O.Iu. Kontrolinh ya efektivnyi instrument upravlinnia pidpriemstvom. [in Controlling as an effective tool for enterprise management]. *Oblik i finansy – Accounting and Finance*. 2019. № 86. S. 119–123. [in Ukrainian].

5. Potapiuk, I., Karlash, Yu., & Lemeshko, A. (2025). Formuvannya systemy kontrolinhu pidpriemstva. [Formation of the enterprise controlling system]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2), 373-377. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-56](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-56). [in Ukrainian].

6. Druhova O., Klepikova S. Metodolohichni zasady formuvannya stratehichnoho kontrolinhu v umovakh didzhytalizatsii systemy upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. [Methodological principles of strategic controlling formation in the conditions of digitalization of the enterprise development management system]. *Zahalnodержavnii naukovo-vyrobnychyi ta informatsiinyi zhurnal «Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudit» – National scientific, production and information journal "Energy conservation. Energy. Energy audit"*. 2023. № 12(190). S. 32–55. [in Ukrainian].

7. Buzhymaska, K. O., & Tsaruk, I. M. (2021). Formuvannya ta rozvytok systemy kontrolinhu na promyslovykh pidpriemstvakh. [Formation and development of the controlling system at industrial enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*, (1(95), 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7). [in Ukrainian].

8. Kyzenko O.O. Stratehichnyi kontrolinh: kontseptsii i systemna realizatsiia na pidpriemstvi: monohrafiia. [Strategic controlling: concept and systematic implementation in the enterprise: monograph]. Kyiv : KNEU, 2019. 234 s. [in Ukrainian].

9. Bekonina Ye.M. Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v kontrolinhu: suchasni pidkhody ta perspektyvy rozvytku. [The use of digital technologies in controlling: modern approaches and development prospects]. *Derzhava, rehiony, pidpriemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku: tezy dopovidei V Mizhnarodnoi konferentsii – State, regions, entrepreneurship: informational, socio-legal, socio-economic aspects of development: abstracts of reports of the V International Conference*. 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1787> [in Ukrainian].

10. Obydiennova T., Vasyliiev V. Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom: teoretychnyi aspekt [Digital technologies in enterprise management: theoretical aspect]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Economy series.* 2023. № 15 (30). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12). [in Ukrainian].

11. Obydiennova, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.07>. [in English].