

УДК 339.1

JEL Classification: L10; L21

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS BASED ON CONTROLLING PRINCIPLES

Лопатинський Ю. М.

Доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці, Україна
ORCID: 0000-0002-9125-7818

Yurii Lopatynskyi

Dr. Sc. in Economics,
Head at the Department of Business and Human Resource Management,
Yurii Fedkovych Chernivtsi National University,
Chernivtsi, Ukraine

В статті розглянуто основні теоретичні положення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств на основі використання технології контролінгу. Узагальнено основні напрямки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств на сучасному етапі розвитку економічних процесів. Зазначено, що на основі дослідження основних ендо- та екзофакторів підприємство здатне розробити ефективну стратегію, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності на основі мінімізації негативного впливу окремих чинників та максимізації впливу позитивних факторів. Сформовано систему стратегій управління конкурентоспроможністю, що в подальшому може слугувати орієнтиром майбутньої діяльності підприємства залежно від рівня його конкурентоспроможності в цілому та окремих її елементів. Обґрунтовано, що сучасна концепція управління конкурентоспроможністю має ґрунтуватись на використанні дієвих сучасних управлінських інструментів, а саме контролінгу. Зазначено, що в контексті реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства система контролінгу являє собою нову концепцію інформатизації управління на основі формування обліково-аналітичної системи та синтезу елементів обліку, планування, аналізу, моніторингу. Визначено функціональну складову контролінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, систематизовано характеристики оперативного та стратегічного контролінгу. Виокремлено пріоритетні завдання контролінгу в контексті підвищення рівня конкурентоспроможності та підсилення ринкової позиції підприємства. Сформовано систему принципів реалізації контролінгу як інструменту управління конкурентоспроможністю та визначено послідовність реалізації функцій стратегічного управління на засадах контролінгу.
Ключові слова: контролінг; конкурентоспроможність; стратегічне управління; стратегія; система управління конкурентоспроможністю.

The article discusses the main theoretical provisions of strategic management of the enterprises competitiveness based on the use of controlling technology. The purpose of the article is to develop the conceptual foundations of strategic management of the enterprises competitiveness based on controlling. The main directions of the strategy for increasing the competitiveness of enterprises at the current stage of the economic processes development has been summarized. It has been noted that based on the study of the main endo- and exofactors, the company is able to develop an effective strategy aimed at increasing competitiveness based on minimizing the negative impact of individual factors and maximizing the impact of positive factors. A system of competitiveness management strategies has been formed, which in the future can serve as a guide for the future activity of the enterprise depending on the level of its competitiveness as a whole and its individual elements. It has been substantiated that the modern concept of competitiveness management should be based on the use of effective modern management tools, namely controlling. It has been noted that in the context of the implementation of enterprise's competitiveness strategic management, the controlling system is a new concept of management informatization. It is based on the formation of an accounting and analytical system and synthesis of elements of planning, analysis and monitoring. The functional component of controlling in the enterprise competitiveness management system has been defined, the characteristics of operational and strategic controlling has been systematized. The priority tasks of controlling in the context of increasing the level of competitiveness and strengthening the market position of the enterprise has been highlighted. It has been substantiated that the introduction of controlling into the competitiveness management system is based on the function of strate-

gic planning, the key aspect of which is the development and further implementation of the competitiveness strategy. The system of principles for the implementation of controlling as a competitive management tool has been formed and the sequence of implementation of strategic management functions on the basis of controlling has been determined.
Key words: *controlling; competitiveness; strategic management; strategy; competitiveness management system.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні ринкові умови висувають жорсткі вимоги збереження економічної самостійності суб'єктів господарювання, що формує нові принципи орієнтації підприємств на збереження конкурентних позицій та досягнення рентабельності діяльності. Зазначена ситуація вимагає вдосконалення політики управління конкурентоспроможністю підприємств, ефективного використання внутрішнього потенціалу, імплементації інформаційних технологій в усі елементи системи управління. Процеси управління конкурентоспроможністю, стратегічний розвиток бізнесу, формування нового профілю економічної політики передбачає високий ступінь поінформованості, швидкої адаптації до кон'юнктурних змін, прийняття управлінських рішень на основі інтеграції процесів обробки, інтерпретації та аналізу інформації про стан, можливості та загрози внутрішнього та зовнішнього середовища. Зазначене актуалізує питання впровадження нових інструментів та методик стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств та формування основних напрямків відповідної політики розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблематика дослідження пріоритетних напрямків управління конкурентоспроможністю підприємств є пріоритетною для багатьох провідних вітчизняних вчених, серед яких доцільно виокремити С. Мочерного [1], І. Піддубного та А. Піддубну [2], В. Шинкаренко [3], В. Арестенко [4], С. Іщук [5], П. Беленького [6] та ін. Переважна більшість дослідників (Омельяненко Т. [7, с.36], Шинкаренко В., Іщук С.) фокусують увагу на зміні орієнтирів системи управління підприємством в умовах зміни ринкових умов та загроз втрати конкурентоспроможності. В зазначеному контексті О. Радченко, А. Вигоняйло [8] роблять акцент на необхідності впровадження стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю, який здатен сприяти розвитку та поліпшенню конкурентної позиції. Системні аспекти управління конкурентоспроможністю та засади розробки відповідної стратегії досліджують О. Гавриш [9], О. Драган [10], С. Повна [11] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проте, наявність суттєвих трансформацій управлінських підходів до ведення бізнесу та формування ринкової поведін-

ки, які іноді характеризуються високим ступенем невизначеності та хаотичності, а також стрімкий розвиток інформатизації процесів управління підприємством обумовлюють потребу узагальнення та подальшого удосконалення існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка концептуальних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління конкурентоспроможністю спирається на розробку конкурентної стратегії як сукупності напрямів розвитку підприємства під впливом взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та на основі сформованої системи цілей, які підприємство прагне досягти в результаті функціонування. Загалом використовуються наступні основні напрямки стратегії підвищення конкурентоспроможності, що використовуються підприємствами на сучасному етапі розвитку:

- 1) створення сприятливих умов розвитку та підвищення ефективності функціонування підприємства;
- 2) оптимізація взаємозв'язків між складовими системи управління організацією.

Незважаючи на вибір альтернативи, обидва напрями передбачають реалізацію наступних заходів: ефективного залучення внутрішнього потенціалу підприємства; впровадження інновацій та інноваційний розвиток; удосконалення інвестиційної політики; розвиток інформаційно-комунікаційних технологій; управління асортиментом продукції та оптимізація її випуску.

Стратегічні показники зазначених заходів формують комплексний підхід до реалізації конкурентної стратегії, орієнтуючись як на фінансову складову забезпечення конкурентоспроможності, так і на управління бізнес-процесами, навчання та розвиток. Зазначений підхід дозволяє вже на початковій стадії стратегічного управління конкурентоспроможністю оцінити рівень успішності діяльності підприємства.

Процес формування конкурентної стратегії слід розпочинати з аналізу основних конкурентних переваг організації і навіть визначення потенційних ризиків і загроз. На конкурентну позицію підприємства впливають різні фактори, серед яких дослідники [1; 4; 5] виділяють наступні: вплив політичної ситуації; державна політика у сфері розвитку конкретної галузі економіки; ринкові можливості; поведінка недержавних ор-

ганізацій, що впливають на діяльність підприємства (банки, податкові органи, контрагенти); поведінка конкурентів на ринку; конкурентний потенціал підприємства.

Під час здійснення аналізу передумов стратегічного управління конкурентоспроможністю доцільно проаналізувати рівень розвитку маркетингової діяльності, ступінь впровадження інновацій у процес виробництва, рівень кваліфікації персоналу підприємства, наявність налагоджених каналів збуту. За умови ефективного врахування вищезазначених факторів підприємство здатне розробити ефективну стратегію, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності на основі мінімізації негативного впливу окремих чинників та максимізації впливу позитивних факторів.

Різні напрямки покращення конкурентної позиції підприємства передбачають альтернативні підходи до управління конкурентоспроможністю та розробку відповідних стратегій адекватного реагування на мінливість ринкового середовища. Вивчення праць провідних дослідників дозволяє сформувати наступну систему стратегій управління конкурентоспроможністю:

1. Стратегія лідерства з урахуванням низьких витрат. Формування та реалізація стратегії ґрунтується на досягненні стійкої переваги у витратах в порівнянні із конкурентами, постачанні на ринок товарів, привабливих за ціною для широкого кола споживачів. Проте досягнення поставлених цілей ускладнюється під впливом таких факторів, як інфляція, вплив інституційного середовища, проблеми із матеріально-сировинним забезпеченням.

2. Стратегії індивідуалізації полягають у виробництві унікальної продукції, які відрізняються від аналогічної у конкурентів та є більш привабливою для покупців. Досягнення цілей стратегії обумовлюється ретельним дослідженням поведінки та потреб покупців, а її реалізація спрямована на отримання підприємством високих прибутків. Проте, якщо покупці не оцінили унікальність цієї торгової марки і віддали перевагу продукції конкурентів, то стратегія визнається неефективною.

3. Стратегії концентрації на ринковій ніші передбачає зосередження уваги на обмеженому сегменті ринку. Цільова ніша ринку може визначатися регіональними особливостями, які впливають із спеціальних вимог до продукції, або спеціальними властивостями товару, привабливими для учасників цього ринкового сегмента [12]. В процесі реалізації стратегії увага надається також обслуговуванню покупців даної ринкової ніші.

4. Стратегія найкращої вартості полягає у пропозиції споживачам товару більшої реальної

цінності на основі поєднання невисоких витрат та високої якості, тобто орієнтація на виробництво товару найкращої вартості поєднує низькі, в порівнянні із конкурентами, витрати та відмінну якість товару, що задовольняє всі потреби споживача.

5. Стратегія інновації орієнтує на використання продуктивних, ринкових, організаційних, управлінських, технологічних нововведень як по відношенню до території так і конкретного ринку. Стратегія має високий ступінь ризику, проте може забезпечити отримання надвисоких прибутків за умови встановлення монопольних цін.

6. Стратегія фокусування є популярною серед підприємств малого та середнього бізнесу, яким вдалося знайти свій сегмент ринку та всі зусилля спрямувати на його утримання. Найчастіше це стратегія підприємств, розташованих у невеличких містах. Проте на практиці вона найчастіше використовується в комбінації з іншими стратегіями.

Наведені стратегії можуть служити орієнтиром майбутньої діяльності підприємства залежно від рівня його конкурентоспроможності в цілому та окремих її складових. Фахівці вважають, що жодне підприємство не може досягти переваг над конкурентами абсолютно за всіма характеристиками конкурентоспроможності. Необхідний вибір пріоритетів та вироблення стратегій, що найбільше відповідають тенденціям розвитку ринкової ситуації та найкращим способом використовують сильні сторони підприємства. Для забезпечення цього все частіше в систему управління конкурентоспроможністю включають нові інструменти та підходи.

Сучасні економічні умови розвитку вітчизняних підприємств сприяють активізації проникнення західних управлінських технологій в управлінський процес. Провідною задачею, незважаючи на кризовий стан всіх галузей економіки, залишається підвищення ефективності управління та інвестиційної привабливості підприємства, проте не завжди це може бути досягнуто на основі використання технологій менеджменту, що є звичними для керівників. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю також має ґрунтуватись на використанні дієвих управлінських інструментів, одним з яких є контролінг. Контролінг як політика управління результативністю здатен ефективно орієнтувати підприємство в ринкових відносинах в порівнянні із класичними поширеними системами планування.

Контролінг є інформаційною системою, проте значного поширення на даний час у вітчизняній практиці вона не отримала через відсутність достатньої кількості кваліфікованих спеціалістів у сфері побудови та реалізації системи контролінгу. Проте, як схиляються дослідники [13; 14],

ефективне впровадження інструментів контролінгу сприятиме підвищенню якості менеджменту як всього підприємства, так і безпосередньо напрямкам підтримки конкурентної ринкової позиції.

Таким чином, в контексті реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства та розробки відповідної стратегії система контролінгу являє собою нову концепцію інформатизації управління на основі формуван-

ня обліково-аналітичної системи та синтезу елементів обліку, планування, аналізу, моніторингу, що здатна забезпечити оперативне та стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства та досягненню пріоритетних ринкових цілей.

За визначенням дослідників [14] контролінг представляє собою систему управління по досягненню цілей та є невід'ємною частиною загального управління підприємством (рис.1).

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

ФУНКЦІЇ КОНТРОЛІНГУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

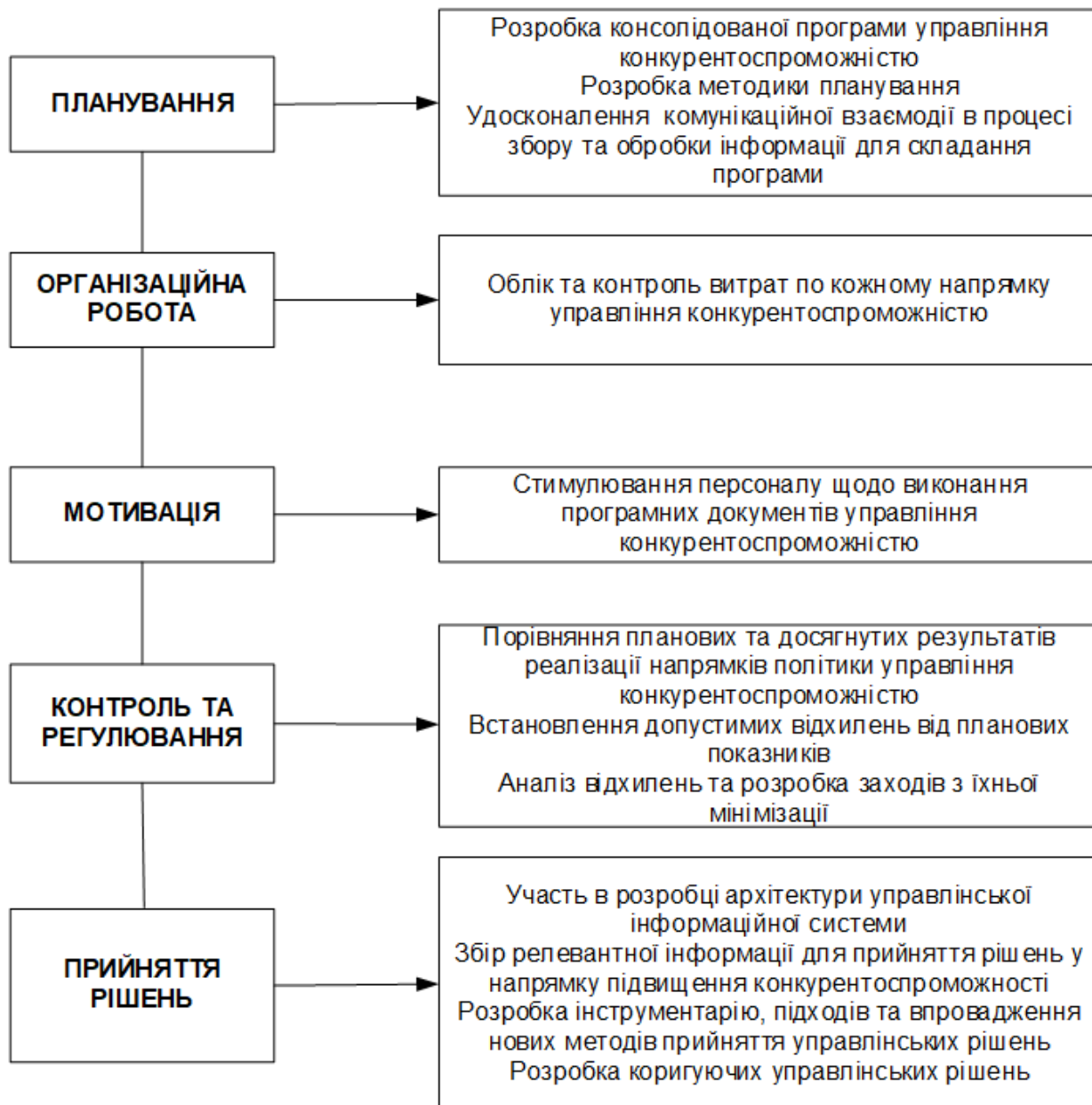


Рис. 1. Роль контролінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором

Виходячи із традиційного поділу процесу функціонування підприємства на стратегічну та оперативну складову, контролінг як система управління також включає стратегічний та оперативний аспекти. Стратегічний аспект функціону-

вання підприємства дає можливість сформуванню наступні якості підприємства як конкурентоспроможної господарської одиниці: відповідність управлінських дій та рішень ринковим завданням; здатність вирішення проблем взаємовідно-

син з конкуруючими фірмами; реально досягнуті сильні позиції у конкуренції; незалежність процесу прийняття управлінських рішень, розробки стратегії та програм розвитку підприємства [12].

Виходячи із концепції стратегічного менеджменту, стратегічний контролінг поєднує функції перспективного планування, контролю та сис-

теми довгострокового інформаційного забезпечення. Оперативний контролінг, на відміну стратегічного, поєднує процеси короткострокового планування, контролю, обліку та звітності у створенні за підтримки сучасної інформаційної системи, він орієнтований на короткостроковий результат. У таблиці 1 подано їх відмінності.

Таблиця 1

Порівняльні ознаки стратегічного та оперативного контролінгу

№	Ознаки	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
1	Фокусування	Ендо- та екзогенні фактори розвитку підприємства	Показники прибутковості та платоспроможності
2	Мета	Забезпечення конкурентоспроможності	Забезпечення прибутковості роботи підприємства
3	Фактор невизначеності	Високий рівень	Середній рівень
4	Часовий фактор	Довгостроковий період	Середньо- та довгострокова перспектива
5	Пріоритетні завдання	-виступає чинником формування кількісних та якісних орієнтирів підвищення конкурентоспроможності; - стратегічне планування та стратегічний аналіз; - оцінка потенціалу підвищення соціальної та економічної ефективності підприємства	- поточне та оперативне планування; - виокремлення слабких місць в тактичному управлінні конкурентоспроможністю; - аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів

Джерело: сформовано автором за [13;15]

Відповідно до стратегічного профілю контролінгу вважаємо за доцільне виокремити наступні завдання, що мають бути вирішені під час розробки управлінських рішень в напрямку підтримки існуючої конкурентної позиції та подальшого зростання конкурентоспроможності:

- здатність збереження наявної частки ринку та її потенційне збільшення;
- знаходження сегменту ринку, в якому наявні передумови збереження та примноження сильних сторін;
- мобілізація ресурсів для виживання підприємства в умовах криз різного походження;
- регулювання процесу досягнення стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю.

Функціонування системи контролінгу як інструменту управління конкурентоспроможністю вважається нам доцільною на основі наступних принципів (табл. 2).

Впровадження контролінгу в систему управління конкурентоспроможністю ґрунтується на функції стратегічного планування, ключовим аспектом якого є розробка та подальша реалізація стратегії конкурентоспроможності. При цьому визначення стратегічних цілей передбачає попередній аналіз інформації про зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства.

Процедура стратегічного планування включає наступні функціональні елементи: визначення стратегічної мети управління конкурентоспроможністю; попередня оцінка стратегічних заходів; прийняття стратегічного рішення.

Стратегічними цілями будуть вважатися ті цілі, які впливають із загальних цілей функціонування підприємства та конкретизуються як новий чи існуючий потенціал конкурентоспроможності. На етапі попередньої оцінки слід обирати ті варіативні рішення, що дозволяють досягти поставлених стратегічних цілей. В свою чергу прийняття стратегічного рішення передбачає усвідомлену розробку цілеспрямованих дій в напрямку підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація контролінгу супроводжується впровадженням заходів стратегічного контролю, що відповідає за реалізацію розроблених планів. Для цього має бути сформований комплекс об'єктів стратегічного контролю, таких як мета, потенціал успіху, чинники успіху, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та ризики. Даний етап характеризується аналізом ефективності поточного процесу управління конкурентоспроможності, оцінкою взаємодії складових системи управління конкурентоспроможністю та конкретних результатів досягнення поставленої мети. Також здійснюється порівняльна оцінка відхилень запланованих показників та результатів із подальшим обґрунтуванням причин їх виникнення. Виходячи з цього, до практики управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно впровадити як оперативні інструменти, так і стратегічні, які здатні наперед забезпечити конкурентні переваги.

Принципи контролінгу як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємства

№	Принцип	Сутнісна характеристика
1	Принцип очікування	Передбачає визначення рівня прибутковості, який планує отримати підприємство в результаті впровадження системи контролінгу
2	Принцип корисності	Характеризує здатність конкретної складової системи управління конкурентоспроможністю задовольняти потреби ринку
3	Принцип обмеженості	Передбачає раціональне використання потенціалу конкурентоспроможності для підтримки ринкової позиції підприємства
4	Принцип вибірковості	Процес прийняття рішень щодо впровадження певних заходів управління конкурентоспроможністю спирається на оцінку альтернатив з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів
5	Принцип граничності	Заснований на визначенні граничних значень фінансових, матеріальних, трудових ресурсів для розвитку конкурентоспроможності підприємства
6	Принцип оптимального співвідношення	Передбачає оцінку витрат на управління на досягнення визначеного рівня конкурентоспроможності підприємства та отриманої економічної вигоди
7	Принцип ризикованості	Управління конкурентоспроможністю відбувається в умовах невизначеності ринкового середовища
8	Принцип цілісності	Ефективність системи контролінгу залежить від взаємодії інформаційних систем, що задіяні до вирішення конкретної проблеми управління конкурентоспроможністю в системі контролінг -прогноз – управління

Джерело: сформовано автором за [13;15]

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Процес організації ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах високого ступеня невизначеності ринкового середовища актуалізує питання інтегрування до інтегрування до неї функції контролінгу на функціональному, інституційному та інструментальному рівнях, що передбачає цілеспрямованість, системність та єдність процесів аналізу, планування, контролю, моніторингу, обліку та прийняття управлінських рішень. Проте

реалізація контролінгу має бути узгоджена із обліковою політикою підприємства, системою управлінської звітності, закріпленням функціонального аспекту системи управління конкурентоспроможністю, процесами стратегічного планування та реалізацією стратегічних напрямків. Ефективний контролінг дозволяє вирішувати актуальні проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю, покращити прогнозованість функціонування підприємства та його підрозділів, стати методологічним та інформаційним базисом ринкової політики підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Mochernyi, S. V. (2002). *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]. Kyiv: Akademiia [in Ukrainian].
2. Piddubnyi, I. O., & Piddubna, A. I. (2004). *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: navchalnyi posibnyk* [Management of the international competitiveness of the enterprise: a study guide]. Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian].
3. Shynkarenko, V. H. (2006). *Formuvannia konkurentnoi stratehii avtotransportnoho pidpriemstva. Konkurentospromozhnist: problemy nauky i praktyky: monohrafiia* [Formation of a competitive strategy of a motor vehicle enterprise. Competitiveness: problems of science and practice: monograph]. Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian].
4. Arestenko, V. (2008). *Metody i modeli otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv APK* [Methods and models of assessing competitiveness agribusiness enterprises] *Aktualni problemy ekonomiky - Current problems of the economy*, №10 (88), 10-15 [in Ukrainian].
5. Ishchuk, S. O. (2018). *Konkurentni perevahy promyslovoho sektora ekonomiky Ukrainy: rehion-alnyi vymir* [Competitive advantages of the industrial sector of Ukraine's economy: regional dimension]. Kyiv: DU "Instytut rehionalnykh doslidzen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrayiny" [in Ukrainian].
6. Bieliienkyi, P. Yu. (2007). *Doslidzhennia problem konkurentospromozhnosti* [Studies of competitiveness]. *Visnyk NAN Ukrainy - Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 5, 9-18 [in Ukrainian].
7. Omelianenko, T. V., Barabas, D. O., & Vakulenko, A. V. (2006). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Management of enterprise competitiveness]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Radchenko, O. P., & Vyhoniailo, A. S. (2018). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v rynkovykh umovakh* [Managing the competitiveness of an enterprise in a market environment]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6396> [in Ukrainian].
9. Havrysh, O. A. (2013). *Pryntsypy upravlinnia rivnem konkurentospromozhnosti pidpriemstv* [Principles of managing the level of competitiveness of enterprises]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 10. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> [in Ukrainian].

10. Drahan, O. I. (2006). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv (teoretychni aspekty): monohrafiia [Management of the competitiveness of enterprises (theoretical aspects): monograph]. Kyiv: DAKKKiM [in Ukrainian].
11. Povna, S. (2020). Svitovyidosvidzaprovadzheniahnuchkykhmetodolohiiupravlinniakonkurentospromozhnistiu pidpriemstv ta orhanizatsii [World experience in introduction of flexible management methodologies of enterprises and organizations competitiveness]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economics and management*, 1(21), 63-71. Retrieved from <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211371/211412>. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71 [in Ukrainian].
12. Roter, M., & Shuk, D. (2017). Vminnia bachyty biznes-protsesy: stvorennia tsinnosti ta zmenshennia vtrat [The ability to see business processes: creating value and reducing losses]. Kyiv: Pabulum, Lean Institute Ukraine [in Ukrainian].
13. Zamyatina, N. V. (2016). Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnya suchasnym pidpriyemstvom [Controlling place in modern enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economics and Society*, 7, 324-328. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/55.pdf [in Ukrainian].
14. Prokopenko, O. V., & Prokopenko, M. O. (2016). Ocinka suchasnykh instrumentiv kontrolinghu na pidpriyemstvi [Evaluation of modern tools of controlling at the enterprise]. *Problemy ekonomiky - Problems of the economy*, 4, 157-162. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_22 [in Ukrainian].
15. Masina, L. O. (2019). Konceptualjni pidkhody do formuvannja systemy zabezpechennja strategichnogho kontrolinghu [Conceptual approaches to the formation of strategic control system support system]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7077>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.63 [in Ukrainian].