

УДК 338.4:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>**Сазонова С.В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Державний університет телекомунікацій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9881-9692>

Новиков Д.М.

аспірант,
Київський національний університет будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9943-1617>

Sazonova Svitlana

State University of Telecommunications

Novykov Dmytro

Kyiv National University of Civil Engineering and architecture

КОНТРОЛІНГ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

CONTROL OF STRATEGIC MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

У період становлення та розвитку цифрової економіки одним з найбільш важливих аспектів стратегічного управління підприємством є контролінг. У статті розглянуті поняття, цілі, задачі та функції контролінгу на сучасних високотехнологічних підприємствах, його сутність та роль у системі стратегічного управління підприємством. Відображена роль контролінгу, який в умовах цифровізації та діджиталізації виступає у ролі агрегуючого інструменту стратегічного управління та являє собою основу управлінської діяльності сучасних підприємств, які є базисом для розвитку цифрової економіки. Визначено ключові тенденції стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки та різких змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств в цих умовах. В статті підкреслено необхідність використання контролінгу у якості інструменту стратегічного управління, який дозволяє прогнозувати та виявляти ризики на підприємствах для своєчасної зміни стратегії або її корегування відповідно новим загрозам та можливостям.

Ключові слова: стратегічне управління, контролінг, стратегічний контролінг, цифрова економіка, функції стратегічного контролінгу, завдання контролінгу.

In the period of formation and development of the digital economy, one of the most important aspects of strategic management of the enterprise is controlling. The article examines the concepts, goals, tasks and functions of controlling at modern high-tech enterprises, its essence and role in the system of strategic enterprise management. The role of controlling is reflected, which in the conditions of digitization and digitalization acts as an aggregating tool of strategic management and represents the basis of management activities of modern enterprises, which are the basis for the development of the digital economy. The key trends of strategic management of enterprises in the conditions of the digital economy and the sharp changes in the external and internal environments of enterprises in these conditions have been determined. For effective strategic management at high-tech enterprises, identification and detection of risks, decision-making to eliminate deficiencies in management, improving the quality of financial control, effective search for reserves, information-analytical and financial accounting problems, and choosing the optimal path of enterprise development are of particular importance. The article emphasizes the need to use controlling as a strategic management tool, which allows predicting and identifying risks at enterprises for timely strategy change or its correction in accordance with new threats and opportunities. A strategic management controlling system that generates inaccurate information cannot take the necessary action or solve a problem that does not really exist. Controlling

strategic management at the enterprise should be timely and identify probable deviations when serious consequences can still be prevented. The controlling system must be reliable and provide reliable, not outdated information. Controlling, which company employees do not understand or hinder the process of its implementation, has limited value. The established standards must be achievable, otherwise they may cease to be motivation. Controlling should cover only key types of enterprise activities and events that have a direct or potential impact on the enterprise.

Key words: *strategic management, controlling, strategic controlling, digital economy, strategic controlling functions, controlling tasks.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація та стрімкий розвиток цифрових технологій з одного боку та сучасні умови функціонування економіки потребують від підприємств комплексного вирішення багатьох проблем.

Від того в якому стані знаходиться підприємство в момент зустрічі, із цифровою трансформацією та на якому етапі реалізації стратегічного управління функціонує підприємство – залежать як його конкурентні переваги, так і виживання підприємства в цілому.

Від того в якому стані знаходиться підприємство в момент зустрічі, із цифровою трансформацією та на якому етапі реалізації стратегічного управління функціонує підприємство – залежать як його конкурентні переваги, так і виживання підприємства в цілому.

Контролінг стратегічного управління знаходиться на перетині інноваційного менеджменту, інвестиційного менеджменту, управління проектами, інформаційно-аналітичного забезпечення, управлінського обліку, та виконує функцію «управління за відхиленням» [10]. Головне його завдання – вивчати причини відхилень, надавати сигнали менеджменту і формувати пропозиції щодо прийняття відповідних дій в процесі стратегічного управління підприємством в норму. Відхилення сигналізують про недоліки управління та про необхідність термінового втручання у процес управління підприємством. Стратегічне управління підприємством відбувається за певними етапами, відповідно, контролінг стратегічного управління покликаний на основі санації та діагностики забезпечити виявлення ризиків та реалізацію ефективної системи їх попередження на кожному етапі управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні теоретичні дослідження в галузі стратегічного управління представлені в працях як зарубіжних так і вітчизняних вчених, а саме: І. Ансофф, О. Ареф'єва, В. Віханський, Р. Грант, О. Гудзь, Є. Данилова, П. Друкер, І. Зеліско, М. Портер, Дж. Тіс, О. Ковтун, Л. Лазоренко, Г. Мінцберг, А. Наливайко, І. Новикова, І. Отенко, В. Пастухова, В. Пономаренко, О. Сосновская, С. Стецюк, В. Тертичко, А. Томсон, З. Шершньова, С. Чернова, А.Іг. Чендлер та ін. Теоретичні питання, пов'язані з контролінгом розглянуто у працях: І. Брітченко, Ю. Вебер, П. Горват, А. Дейле, А. Князевич, А. Коєнєнберг, Г.-У. Кюппер, Л. Лахніт, Е. Майєр, Ф.Г. Пемеллера, Т. Рейхманн, Д. Хана, Р. Ешенбах, А. Цюнда.

Значний внесок у розвиток концепцій, пов'язаних з цифровою економікою, зробили такі вчені: В. Базилевич, Д. Бессен, В. Геєць, Н. Гражевська, О. Гудзь, Б. Данилишин, В. Ільїн, В. Іноземцев, М. Маковецька, О. Ночвіна, В. Осецький, О. Піщуліна, О. Піжук, А. Сорока, А. Тойнбі, Е. Тоффлер, Л. Федулова, Г. Хаберлер, О. Шпенглер, Й. Шумпетер та інші.

Незважаючи на те, що окремі аспекти обраної теми дослідження розкриваються іншими авторами, велика кількість питань і проблем контролінгу стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки залишаються «відкритими».

Формулювання цілей статті. Відповідно до поставленої мети необхідно розв'язати такі наукові задачі: здійснити аналіз існуючих методів, моделей та алгоритмів що використовуються для контролінгу стратегічного управління; сформулювати методи та підходи контролінгу стратегічного управління підприємств в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. Перехід на цифрову економіку став серйознішим викликом для всіх підприємств. Але найбільшою мірою це торкнулось високотехнологічних підприємств, які забезпечують фізичну реалізацію цифрової економіки, тобто телекомунікаційні підприємства, будівельні, машинобудівні, служби розвитку інфраструктури тощо. Тому сприяв той факт, що споживачі починають більшою мірою формувати свої очікування в цифрових вимірах, віддаючи перевагу цифровій підтримці, цифровому просуванню, цифровим послугам тощо [3].

Застосування цифрових технологій дозволяє підприємствам скористатися можливостями, які вони надають, а саме, набуття конкурентних переваг, підвищення прибутковості, отримання вигідної позиції на ринку тощо. Для того, щоб підприємства відповідали вимогам споживачів та викликам цифрової трансформації менеджмент підприємств повинен змінювати стратегію підприємства. Це питання стає ключовим у зміні парадигми стратегічного управління підприємствами, особливо такими, які пов'язані з технічною та організаційною підтримкою цифрової економіки.

Сутність стратегічного управління полягає у встановленні довгострокових цілей та мети на тривалий час. Але різка зміна зовнішніх умов та/або внутрішні зміни на підприємстві можуть спонукати менеджмент підприємства переглянути цілі та мету. За цих умов ключовими стратегічними тенденціями можна визначити:

- створення цифрового середовища, в якому взаємодія між учасниками відбувається за допомогою цифрових сервісів [7];
- підвищення прозорості клієнтоорієнтованих процесів;
- підвищення ефективності роботи підприємств та одночасно створення передумов для їх стратегічного розвитку [15];
- формування системи управління цифровими активами [16];
- перехід від описової до прогнозованої, а потім адміністративної аналітики;
- перехід від аудиторського підходу до моделі керованого бізнесу;
- формування «цифрового двійника» технологічних і бізнес-процесів;
- розширення використання сервісної моделі в концепції «все як послуга»;
- формування E2E бізнесу [3].

Зазначені тенденції необхідно враховувати менеджменту підприємств для виживання та збереження бізнесу.

Отже, причини, що зумовили появу нової концепції стратегічного управління, полягають у необхідності виживання підприємства та пристосуванні його до розвитку цифрової економіки та адаптації до мінливого зовнішнього середовища [1]. Вирішення проблем необхідності гарантованого існування підприємства та пристосуванні його до мінливого зовнішнього середовища у умовах розвитку цифрової економіки пов'язане зі своєчасним отриманням, обробкою та інтерпретацією інформації, яка сигналізує про зміни, ризики та розвиток.

Виникнення контролінгу як інструменту управління пов'язані з стрімким розвитком структури виробничих відносин. Згідно досліджень І.Г. Брітченко та А.О. Князевич, початок розвитку контролінга можна віднести до XV ст., коли вперше було згадано «контролер» в якості посадової особи при дворі англійського короля. А згодом у 1778 р. в США американський конгрес запропонував державним службам застосувати посаду «контролер», який повинен був відповідати за рівновагу державного бюджету та здійснювати нагляд за використанням бюджетних коштів [2]. Пізніше, під час світової економічної кризи у 1930-х роках особливе значення набули звітність та своєчасне отримання інформації, які до цього періоду не мали статусу окремого інструменту стратегічного управління. Таким чином поняття контролінгу в сучасному розумінні виникло у західній економіці та було перейнято Україною у 1990-ті роки, як один з дієвих інструментів антикризового управління. Контролінг був необхідний у зв'язку з пошуком дієвих методів стратегічного управління, здатних забезпечити ефективну роботу високотехнологічних підприємств в сучасних ринкових умовах. Також, слід відмітити, що підвищений

інтерес до контролінгу, як одного з нових напрямів стратегічного управління підприємства, був обумовлений з появою великої кількості перекладної літератури з питань фінансів, обліку, ціноутворення та ін. Ці обставини зумовили формування нових підходів до стратегічного управління та появу сучасних інструментів їх запровадження.

При цьому існує неоднозначність трактувань, що характеризують внутрішній зміст поняття контролінг, наприклад: «управлінський облік», «управління за відхиленнями», «внутрішньогосподарський облік». Одні науковці та автори теоретичних розробок в галузі економіки та менеджменту вважають наведені поняття та об'єктивні явища господарської практики західних підприємств, що стоять за ними, рівнозначними за змістом, інші – навпаки [2; 8; 10; 13].

Якщо їх узагальнити безліч наведених у сучасній літературі варіантів визначення поняття контролінгу, то можна сформулювати наступне визначення: контролінг – це спеціальна система стратегічного управління підприємством, яка базується на використанні методів та інструментів контролю та перевірки, які спрямовані на функціональну підтримку управління підприємства і охоплюють інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль [2].

Контролінг – це комплексна система, що об'єднує управлінський облік, планування, розробку бюджетів, а також аналіз та контроль відхилень фактичних результатів діяльності від планових, підтримку прийняття оптимальних управлінських рішень [2; 10].

Контролінг є цілісною концепцією стратегічного управління підприємством, яка спрямована на виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних з успішним функціонуванням підприємства в умовах цифрової економіки. Місце стратегічного контролінгу в стратегічному управлінні наведено на рис. 1.

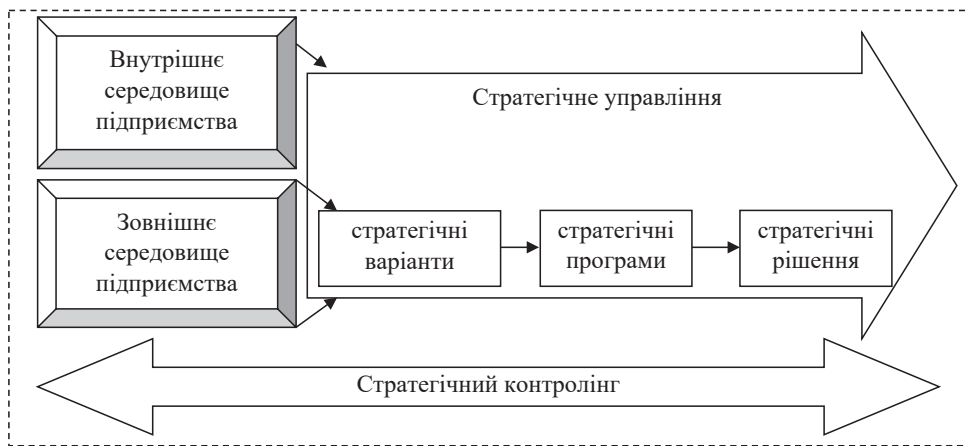


Рис. 1. Місце стратегічного контролінгу в стратегічному управлінні

Перш ніж перейти до розгляду функцій і завдань контролінгу стратегічного управління, слід зазначити, що на думку ряду дослідників контролінг не можна зводити до бухгалтерського обліку та адміністративно-управлінського контролю. Контролінг стратегічного управління – підтримує на методичному та інформаційному рівні як сам процес планування, так й інші функції менеджменту [8].

Відповідно, 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.

Система контролінгу стратегічного управління – це принципово нова концепція стратегічного управління, яка забезпечує управління ризиками, та яку можна визначити як інформаційно-облікову аналітичну систему, що реалізує синтез елементів діагностування, планування, обліку, аналізу, контролю, що дозволяє забезпечити успішне оперативне і стратегічне управління підприємством в процесі досягнення цілей та отримання результатів в умовах цифрової економіки у довгостроковій перспективі

Мету контролінгу стратегічного управління можна сформулювати наступним чином: забезпечення організації процесу стратегічного управління таким чином, щоб досягти всіх цілей підприємства у довгостроковій перспективі за умови збереження бізнесу та його сталого розвитку за будь-яких зовнішніх та внутрішніх змінах. Тобто, головна мета сучасного контролінгу – це удосконалення системи стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки.

Мета системи контролінгу стратегічного управління визначає основні її функції та завдання. Завдання контролінгу:

1. Створення інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень з урахуванням даних з бухгалтерського, виробничого і управлінського обліків.
2. Планування діяльності підприємства.
3. Контроль та регулювання фінансової та виробничої діяльності всіх структурних підрозділів та всього підприємства загалом.
4. Координація діяльності системи управління організацією.
5. Підготовка стратегічних задач та адаптація стратегічних цілей підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища;

Тепер розглянемо функції контролінгу. Як зазначає у своїх наукових доробках А.І. Капліна, кожне підприємство наслідує певну стратегію розвитку, яка реалізується, через створення певної системи менеджменту. Погоджуючись із думкою науковця, ми також вважаємо, що система контролінгу повинна включати в себе систему управління підприємством та сприяти реалізації довгострокових (стратегічних) та короткострокових (оперативних) цілей. Отже, виокремлюючи стратегічний та оперативний контролінг варто звернути увагу на той факт, що функції оперативного контролінгу закріплюються за підрозділами підприємства, які відповідають за планування, облік, контроль, аналіз, а функції стратегічного контролінгу закріплюються керівництвом підприємства [5].

Оскільки цілі підприємства залежать не тільки від трендів та напрямів розвитку зовнішнього середовища (конкуренти, постачальники тощо), а й від безлічі внутрішніх чинників, наприклад, бажання керівника або власника бізнесу, то в певні періоди часу цілі підприємства можуть бути абсолютно різні. Тому функцій контролінгу може бути дуже багато. Перелічимо основні.

Функції контролінгу стратегічного управління:

1. Пошук, збір та обробка інформації на всіх рівнях системи управління, необхідної для прийняття управлінських рішень та планування діяльності організації [14];
2. Погодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку підприємства;
3. Координація управлінської діяльності та інтеграція оперативних планів бізнес-процесів для досягнення поставленої мети;
4. Розробка методів контролю за реалізацією планів (бюджетів);
5. Збір, обробка інформації в ході та після реалізації плану, її аналіз та надання керівництву підприємства для прийняття управлінських рішень;
6. Забезпечення адаптивності та раціональності управлінського процесу. Адаптація організаційної структури управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни вимог зовнішнього середовища [14];
7. Дослідження тенденцій розвитку світової економіки, науки, галузевих досягнень, регіональних потреб, а також перспективи розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Таким чином, розглянувши основні особливості контролінгу стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки, необхідно звернути увагу на проблематику контролінгу реалізації стратегічного управління підприємством.

Оскільки стратегічне управління включає в себе в тому числі реалізацію проектів, а з урахування розвитку цифрової економіки більшість проектів мають інноваційний характер, то можна говорити про контролінг інноваційних проектів.

Моніторинг інноваційної діяльності підприємства потребує розробки індивідуальних форм для збору і обробки інформації щодо ходу стратегічного управління, тоді як контролінг традиційних проектів може здійснюватися на основі уніфікованих форм.

Для моніторингу інноваційної діяльності підприємства слід розробити схему, місце та час проведення, вибрати відповідальних виконавців, підготувати документи, розробити порядок та засоби використання інформаційних технологій. Слід відзначити що контролінг стратегічного управління інноваційними проектами частіше за все буде вимагати індивідуальних форм, тоді як контролінг традиційних проектів може здійснюватися на основі уніфікованих форм. Крім того, бажано заздалегідь встановити допустимі відхилення фактичних характеристик від їх нормативних величин [8].

Для того, щоб дати оцінку ефективності застосування контролінгу на підприємстві, необхідно зіставити отримані результати від застосування з витратами на досягнення практичного результату концепції контролінгу [7]. За умови впровадження професійного контролінгу на підприємстві керівництво та власники бізнесу безумовно отримують позитивні наслідки роботи підприємства від такого рішення. Показниками змін в роботі підприємства після впровадження контролінгу можуть служити:

- розширення кількості та якості факторів, що враховуються у процесі планування;
- підвищення платіжної дисципліни [5];
- скорочення обсягів кредитів;
- економічне та раціональне використання всіх ресурсів компанії;
- створення системи управлінського обліку;
- створення нових та розширення наявних резервних фондів [13];
- можливість оцінки загроз та ризиків;
- можливість здійснювати майбутній прогноз стану;
- відповідність розробленої стратегії у поточній діяльності компанії
- можливість аналізу та порівняння даних за різними показниками;
- моніторинг інформаційно-матеріальних потоків в організації;
- вдосконалення взаємозв'язку завдань та засобів при управлінських рішеннях [7].

Таким чином, необхідність впровадження на сучасних підприємствах такого економічного механізму як контролінг, пояснюється наступними причинами:

– Для запобігання виникненню кризових ситуацій, необхідні зміщення уваги з контролю минулого на аналіз майбутнього та розробка комплексної системи дій щодо забезпечення виживання підприємства [10].

– Необхідність вдосконалення системи виробництва та надання послуг. Для цього виникає потреба у періодичному та безперервному моніторингу змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. Наслідком такого моніторингу та аналізу виступає необхідність підвищення якості як продукції, так і самого процесу стратегічного управління.

– Створення привабливого клімату для інвестицій та необхідність отримання довіри інвесторів.

– Усунення бар'єрів, які існують між різними частинами підприємства та розробка механізму координації всередині системи управління підприємством. Для цього потрібно перейти від мислення з точки зору власного сегменту до командної роботи, яка важлива для всієї організації. Мультидисциплінарна якість – гуртки контролю можуть допомогти керівникам підприємства досягти кращих результатів.

– Необхідність у швидкому та своєчасному реагуванні на зміни зовнішнього середовища підприємства зумовлюють потребу у підвищенні гнучкості підприємства. Це стає можливим за завдяки впровадженню системи контролінгу стратегічного управління, яка дозволяє побудувати корпоративну систему інформаційного забезпечення стратегічного управління при обмеженому обсязі достовірної інформації. Також підвищення гнучкості підприємства забезпечується інтеграцією різних галузей знання та людської діяльності у стратегічному управлінні компанією.

Висновки. Усе вищевикладене дозволяє зробити висновок, що пошук, вибір, розробка та адаптація методів формування стратегічного управління в умовах розвитку цифрової економіки для підприємства є досить актуальними та затребуваними, а такі інструменти стратегічного управління, як контролінг є найважливішим нематеріальним активом підприємства в умовах цифрової економіки. Отже, в умовах цифрової економіки керівництва підприємств змушені змінювати свою стратегію, щоб швидко реагувати на нові загрози та можливості, які створюються як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

При розробці системи контролінгу стратегічного управління на підприємстві необхідно враховувати особливості системи менеджменту підприємства, фазу розвитку підприємства, умови в яких підприємство функціонує в даний період, а також галузеві особливості зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О. В., Бабич С. М. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому економічному просторі. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія / за ред. Ареф'єва О. В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с. С. 7–14.
2. Брігченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
3. 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>
4. Господарський кодекс України : Закон України 16.01.2003 № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18. С. 44.
5. 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
6. Методика ідентифікації українських високотехнологічних підприємств : наказ Міністерства промислової політики України від 08.02.2008 р. № 80. URL: <http://search.ligazakon.ua>
7. 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>
8. Павленко І. А. Управлінський контролінг інноваційних проєктів. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 11–14.
9. Пішуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти : доповідь. Центр Разумкова. Київ, жовтень 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
10. Попов О. Управлінський контролінг у процесі реалізації інноваційних проєктів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. Том 2 (304). С. 17–23.
11. Сазонова С. В. Проблематика оцінки ризиків стратегічного управління в умовах цифрової економіки. *«Глобальні зміни в країні: економічний контекст» (25 грудня 2021 р. м. Дніпро)*.
12. Сазонова С. В. Оцінка ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. Випуск 3 (89). С. 31–37.
13. Салига С. Я. Управління розвитком промислового наукоємного виробництва : монографія. Запоріжжя : Видавництво КПУ, 2010. 183 с.
14. Саліхова О. Б. Високотехнологічні виробництва: від методології оцінки до піднесення в Україні : монографія. Київ, 2012. 624 с.
15. Grigoreva S. The digital paradigm of strategic sustainability management in automobile operating companies. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*.

URL: https://www.researchgate.net/publication/344870863_The_digital_paradigm_of_strategic_sustainability_management_in_automobile_operating_companies

16. Digital Transformation's Impact on Business Processes and Work

URL: <https://www.digitalistmag.com/technologies/cloud-computing/2017/04/26/digital-transformations-impact-on-business-processes-work-05055205>

References

1. Arefieva O. V., Babych S. M. (2019) Stratehichni aspekty upravlinnia konkurentosprozhnistiu pidpriemstva v tsyfrovomu ekonomichnomu prostori [Strategic aspects of enterprise competitiveness management in digital economic space]. Kyiv: FOP Maslakov.
2. Britchenko I. H., Kniazevych A.O. (2015) Kontrolinh [Controlling]. Rivne: Volynski oberehy.
3. Hvinashvili T. Z. (2021) Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 172. Available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/936/907>
4. Hospodarskyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy 16.01.2003, no. 436-IV (2003). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Supreme Council of Ukraine*, 18, 44
5. Kaplina A. I. (2021) Kontrolinh u systemi efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the system of effective enterprise management]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/936/907>
6. Metodyka identyfikatsii ukrainskykh vysokotekhnolohichnykh pidpriemstv: nakaz Ministerstva promyslovoi polityky Ukrainy vid 08.02.2008 No 80 [Methods of identification of Ukrainian high-tech enterprises: order of the Ministry of Industrial Policy of Ukraine dated February 8, 2008 No 80]. Available at: <http://search.ligazakon.ua>
7. Nochvina I. O. (2021) Tsyfrovi zatsiia ekonomiky: mozhlyvosti ta osnovni zahrozy [Digitalization of the economy: opportunities and main threats]. *Zb. nauk. prats KhNPU imeni H.S. Skovorody "Ekonomika"*, vol. 19, pp. 90–97. Available at: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678>
8. Pavlenko I. A. (2014) Upravlinskyi kontrolinh innovatsiinykh proektiv [Management controlling of innovative projects]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10, pp. 11–14.
9. Pishchulina O. (2020, Zhovten) Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty: dopovid. Tsentrazumkova [Digital Economy: Trends, Risks and Social Determinants: Report. Razumkov Center]. Kyiv. Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
10. Popov O. (2022) Upravlinskyi kontrolinh u protsesi realizatsii innovatsiinykh proektiv [Management controlling in the process of implementation of innovative projects]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2, tom 2 (304), pp. 17–23.
11. Sazonova S. V. (2021) Problematyka otsinky ryzykiv stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Issues of risk assessment of strategic management in the conditions of the digital economy]. "Hlobalni zminy v kraini: ekonomichni kontekst" (25 hrudnia 2021 r. m. Dnipro).
12. Sazonova S. V. (2021) Otsinka ryzykiv stratehichnoho upravlinnia telekomunikatsiinykh pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Risk assessment of strategic management of telecommunications enterprises in the conditions of the digital economy]. *Visnyk sumskoho natsionalnoho ahrarynoho univertsytetu. Seriya "Ekonomika i menedzhment"*, vol. 3 (89), pp. 31–37.
13. Salyha, S. Ya. (2010) Upravlinnia rozvytkom promyslovoho naukoiemnoho vyrobnytstva: monohrafiia [Management of the development of industrial knowledge-intensive production: monograph]. Zaporizhzhia: Vydavnytstvo KPU.
14. Salikhova, O.B. (2012) Vysokotekhnolohichni vyrobnytstva: vid metodolohii otsinky do pidnesennia v Ukraini: monohrafiia [High-tech production: from evaluation methodology to promotion in Ukraine: monograph]. Kyiv.
15. Grigoreva S. The digital paradigm of strategic sustainability management in automobile operating companies. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/344870863_The_digital_paradigm_of_strategic_sustainability_management_in_automobile_operating_companies
16. Digital Transformation's Impact on Business Processes and Work Available at: <https://www.digitalistmag.com/technologies/cloud-computing/2017/04/26/digital-transformations-impact-on-business-processes-work-05055205>