

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ДРУГОВА ОЛЕНА СЕРГІЇВНА**



УДК 658.342:334.025

**КОНТРОЛІНГ В АНТИКРИЗОВОМУ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОМУ  
УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**РЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Одеса – 2024

Дисертацією є рукопис.  
Робота виконана самостійно.

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор  
**Іванченкова Лариса Володимирівна,**  
Одеський національний технологічний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
професор кафедри цифрових технологій  
фінансових операцій;

доктор економічних наук, професор,  
**Орехова Альвіна Іванівна,**  
Сумський національний аграрний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри менеджменту імені професора  
Л.І. Михайлової;

доктор економічних наук, професор  
**Ужва Алла Миколаївна,**  
Чорноморський національний університет імені  
Петра Могили, м. Миколаїв  
Міністерства освіти і науки України,  
професор кафедри обліку і аудиту.

Захист відбудеться **24 травня 2024 р. о 10<sup>00</sup> годині** на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.088.05 в Одеському національному технологічному університеті за адресою: 65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112, аудиторія А-234.

З дисертацією можна ознайомитися на офіційному сайті університету [https://ontu.edu.ua/dissertation reports](https://ontu.edu.ua/dissertation_reports) та в бібліотеці Одеського національного технологічного університету за адресою: 65039, м. Одеса, вул. Канатна, 112, читальний зал.

Реферат розісланий **24 квітня 2024 р.**

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Крупіца І.В.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Сучасне бізнес – середовище переживає період надзвичайних змін, викликаних швидким темпом технологічного розвитку, глобалізацією ринків і нестабільністю політичного та економічного середовища. У таких умовах класичні моделі управління підприємствами, що ґрунтуються на стабільності і передбачуваності, втрачають свою ефективність.

Нова парадигма управління розвитком підприємства відповідає на ці виклики, визнаючи невизначеність як норму, а не виняток. Вона покладає акцент на гнучкість, адаптивність і постійне переосмислення стратегій. Використання якісних та кількісних показників дозволяє не лише оцінити результативність діяльності, але і швидко реагувати на зміни в середовищі.

Глибоке дослідження причин відхилень від планованих результатів стає ключовим елементом успішного управління, дозволяючи уникати помилок у майбутньому і досягати стабільної довгострокової результативності. Також, переоцінка структури та механізму розвитку підприємств відповідає вимогам сучасного господарювання, допомагаючи підприємствам зберігати конкурентоспроможність і відповідати потребам ринку.

В умовах турбулентного зовнішнього середовища сучасності, де потрібно обробляти великі обсяги даних в реальному часі, і де українські підприємства інтегруються в світову ринкову економіку, виникає необхідність впровадження глибоких економіко-аналітичних досліджень в систему управління підприємствами. Метою цих досліджень є досягнення необхідного розвитку господарських процесів. Умови конкуренції ставлять перед підприємствами завдання ефективної роботи, що вимагає використання контролінгу. Цей інструмент дозволяє синтезувати аналіз даних і управлінських дій для реалізації поставлених завдань.

Одним з ключових засобів отримання актуальної інформації та здійснення на її основі аналізу та прогнозу у важливих сферах діяльності підприємства є система контролінгу. Ця система використовує інформаційні технології для формування повноцінного інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємством.

Незважаючи на різноманіття та доступність інформації на сучасному етапі, існують проблеми з її збиранням, зберіганням та обробкою. Одним із напрямків стратегічного управління, який набуває все більшої популярності, є модель управління вартістю бізнесу та контролінг. Ця модель спрямована на максимізацію вартості підприємства для його власників та зацікавлених сторін через оптимізацію управлінських процесів, фінансового забезпечення та контролю за реалізацією стратегій.

Дослідження українських та закордонних фахівців з цього питання дають важливе теоретичне наповнення та практичні рекомендації для підприємств. Аналіз таких досліджень дозволяє виявити кращі практики, адаптувати їх до конкретних умов та потреб підприємства, а також розробляти власні стратегії управління вартістю бізнесу та контролінгу.

Однак, важливо зазначити, що кожне підприємство має свої унікальні

особливості, тому важливо здійснювати аналіз і адаптацію теоретичних концепцій до конкретної ситуації. При цьому, розвиток власних компетенцій та здатність до інноваційного мислення стають ключовими факторами успішності в цьому напрямку.

Багато зарубіжних вчених, таких як А. Космідер, Р. С. Каплан, Е. Майер, Зунд А., Р. Манн, Д. Хан, Шнейдер Д, П. Хорват, Нортон Д., присвятили свої дослідження проблемам впровадження та розвитку контролінгу, що робить їх засновниками цієї концепції. Сучасні аспекти контролінгу також широко обговорюються в наукових працях українських дослідників, таких як Бутенко Д.С., Данилочкіна Н.Г., Забалуєва Н.С., Іванченкова Л.В., Кармінський О.М., Козуб О.В., Коваленко О.В., Мізерна Г. П., Оленеєва Н.І., Орехова А.І., Півнюк О.П., Прохорова В.В., Пушкар М. С., Пушкар Р. М., Сисоєв А.В., Терещенко О.О., Ужва А.М. і багатьох інших.

З вітчизняних науковців питання вартісно-орієнтованого контролінгу розглядали Говорушко Т. А., Гонтар Д.Д., Костенко О. М., Колос І.В., Куцик П. О., Міщенко В.А., Мехович С.А., Педченко Н.С., Сотніков А.В., Терещенко О.О., та ін. Вивчення аспектів концепції контролінгу, орієнтованого на вартість, авторами є фрагментарним і обмежується переважно теоретичними питаннями. Незважаючи на важливість науково-практичного значення результатів досліджень цих вчених, слід відзначити, що теоретико-методологічна база контролінгу в межах VBM (вартісно-орієнтованого управління) потребує подальшого розвитку. Це обумовлено недостатньою чіткістю термінологічного апарату вартісно-орієнтованої концепції контролінгу та його методичного забезпечення на підприємствах.

Дослідження вартісно-орієнтованої концепції контролінгу та її застосування на підприємствах різних галузей економічної діяльності є необхідним у зв'язку з потребою у прозорому та ефективному управлінні та інструментах, які дозволять оцінити вплив управлінських рішень на фактори, що створюють вартість бізнесу. Такий підхід дозволяє врахувати інтереси власників та інвесторів, а також уникнути недобросовісних маніпуляцій з боку менеджменту.

З урахуванням актуальності дослідження та наявності невирішених теоретичних і практичних питань, була обрана тема дисертаційної роботи, і визначені її цілі та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» за темами: Дослідження управління виробничим потенціалом машинобудівних підприємств на засадах фінансового контролінгу (ДР 0120U100573), Індустрія 5.0: управління міжнародним бізнесом (ДР 0121U110943) та «Розробка методичних підходів у забезпечення стратегічного управління фінансами підприємств інноваційного аерокосмічного кластеру «МЕХАТРОНІКА» (ІАК) з урахуванням особливостей середовища міжнародного бізнесу» (договір № 57016 від 26.04.2021 р. ), у межах яких автором було розроблено концептуальні засади вартісно-орієнтованого антикризового управління

виробничими підприємствами; обґрунтовано підходи до вдосконалення методології превентивного оцінювання й діагностики стану виробничих підприємств із застосуванням контролінгового антикризового інструментарію.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного контролінгу в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні діяльністю виробничих підприємств.

**Задачі,** що передбачається вирішити зазначеною метою, охоплюють теоретичний, методологічний та практичний аспекти:

- розвинути понятійний апарат контролінгу та авторське визначення дефініції «контролінг» та «антикризове управління»;
- обґрунтувати теоретичні положення щодо механізмів впровадження складових управління розвитком підприємств харчової промисловості за сучасною концепцією контролінгу;
- сформуванати системний підхід до формування методологічних засад застосування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства;
- розробити методологію застосування вартісно-орієнтованого контролінгу;
- уточнити методичні підходи щодо оцінки відповідності існуючих методів управління розвитком виробничих підприємств умовам післявоєнного періоду;
- запропонувати теоретичні підходи до формування сучасної концепції контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління підприємством;
- обґрунтувати сучасну концепцію контролінгу антикризового вартісно-орієнтованого управління підприємством;
- сформуванати методичні положення щодо організаційно-інформаційного забезпечення розвитку підприємств харчової промисловості на засадах сучасної концепції контролінгу;
- запропонувати механізм реалізації концепції антикризового вартісно-орієнтованого управління;
- удосконалити напрями і способи трансформування методів управління розвитком харчових підприємств;
- довести доцільність використання теоретичних положень щодо особливостей діджиталізації системи управління розвитком підприємства на основі стратегічного контролінгу;
- дослідити механізми інтеграції контролінгу із системою вартісно-орієнтованого управління на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є процеси контролінгу в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні діяльністю виробничих підприємств харчової промисловості.

*Предметом дослідження* є методологічні засади та практичний інструментарій використання контролінгу в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні діяльністю виробничих підприємств в сучасних

умовах.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дисертаційної роботи складають сукупність прийомів, принципів, загальнотеоретичних, спеціальних, міждисциплінарних методів наукового дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань використано наступні методи: *діалектичний метод наукового пізнання* - задля дослідження еволюційного розвитку системи стратегічного управління підприємством; *системний підхід* - щодо визначення місця і ролі контролінгу в системі стратегічного управління; *теорії виробничих систем, дослідження операцій* - при визначенні сутності управління підприємством з позиції теорії виробничих систем; *аналогій, порівняння* - для визначення сутності інформаційного забезпечення контролінгу в системі стратегічного управління підприємствами; *функціональне моделювання* - щодо впровадження інформаційного забезпечення контролінгу діяльності підприємства до специфіки харчової промисловості; *системний та критичний аналіз* - при формуванні системи економіко-аналітичних показників та аналізі ефективності економічного розвитку підприємств; *методи компаративного аналізу, методи функціонально-вартісного, економіко-статистичного аналізу, індексні методи* - для означення вартісно-цільових характеристик діяльності підприємств харчової промисловості; *методи теорії графів* - для формування системи економіко-аналітичних показників оцінювання організаційної структури управління; *економіко-математичне моделювання* - для розробки моделі оцінювання стратегії розвитку підприємств харчової промисловості та формування управлінських рішень на харчових підприємствах; *метод дедукції* - для формування рекомендацій щодо управлінських рішень і висновків; *морфологічний аналіз* - для уточнення понятійно-категорійного апарату категорії контролінг; *графічний* - для наочного подання теоретичного і методичного матеріалу дисертації.

**Інформаційну базу досліджень** становили законодавчі та нормативні акти України, офіційні публікації Державної служби статистики України та бухгалтерська звітність промислових підприємств Харківського регіону, інформація мережі Інтернет, виробнича документація промислових підприємств з реалізації інноваційних проєктів та їх ефективності, а також дані отримані автором під час досліджень. У роботі використовувалися публікації міжнародних і вітчизняних організацій, дані інформаційно-аналітичних бюлетенів та оглядів, монографічна і довідкова література, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, ресурси глобальної інформаційної системи Інтернет. Економічні розрахунки виконані із застосуванням сучасних методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробленні теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо застосування стратегічного контролінгу в управлінні розвитком виробничих підприємств. Основні наукові досягнення полягають у наступному:

*вперше:*

- обґрунтовано сучасну концепцію контролінгу антикризового вартісно-орієнтованого управління підприємством, яка, на відміну від існуючих, враховує сучасні умови невизначеності й непередбачуваних ризиків функціонування підприємств. Це дозволить підприємствам ефективно адаптуватися до змін та зберігати стійкість у складних економічних умовах;

- розроблено механізм реалізації концепції антикризового вартісно-орієнтованого управління, що, на відміну від існуючих, засновано на впровадженні вартісно-орієнтованого контролінгу, спрямованого на інформаційну підтримку управлінських рішень із використанням процедур бюджетування, стратегічного прогнозування і планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, внутрішнього контролю та інших методів управління ризиками, забезпечує координацію всіх механізмів управління та оптимізацію управлінських рішень;

- запропоновано системний підхід до формування методологічних засад застосування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства, що, на відміну від існуючих, відповідає основним принципам успішного формування стратегії, забезпечує формування системи показників, що становлять ядро стратегічного контролінгу та комплексної діджиталізації, забезпечує функціонування всього механізму системи управління розвитком підприємства, має зворотний зв'язок із всією системою управління розвитком підприємства, надсилаючи їй сигнали про необхідність втручання. Це дозволяє передбачати та виявляти ризики на підприємствах для своєчасного внесення коректив в стратегії відповідно з виникаючими чи потенційними загрозами і можливостями;

*удосконалено:*

- напрями і способи трансформування методів управління розвитком підприємств з метою корегування і досягнення відповідності їх післявоєнним умовам господарювання, що, на відміну від існуючих, засновано на принципах стратегічного контролінгу;

- понятійний апарат контролінгу та авторське визначення дефініції «контролінг» та «антикризове управління», що, на відміну від існуючих, об'єктивно приводить у відповідність природню інноваційну сутність контролінгу та охоплює всю сферу механізму управління по схемі «форсайт-менеджмент- контролінг-форсайт», що надає можливість оптимізувати управлінські рішення з великою долею достовірності очікуваним змінам;

- методологію застосування вартісно-орієнтованого контролінгу, що, на відміну від існуючих, забезпечує підтримку прийняття вартісно-орієнтованих рішень на основі комплексу інструментів, бізнес-процесів, цілей та оціночних показників, які створюють систему підтримки дієздатності вартісно-орієнтованого управління;

- методичні підходи щодо оцінки відповідності існуючих методів управління розвитком виробничих підприємств умовам післявоєнного періоду, що, на відміну від існуючих, спирається на середньо- та довгострокові прогнози на основі форсайт-технологій;

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичні положення щодо особливостей діджиталізації системи управління розвитком підприємства на основі стратегічного контролінгу, що, на відміну від існуючих, побудовано з урахуванням очікуваних трансформацій, обґрунтованих передбаченнями на основі стратегічного контролінгу;

- теоретичні положення щодо механізмів впровадження складових управління розвитком підприємств харчової промисловості за сучасною концепцією контролінгу, що, на відміну від існуючих, побудовано на принципах циклічності, які розкривають динаміку трансформацій реального середовища підприємств;

- методичні положення щодо організаційно-інформаційного забезпечення розвитку підприємств харчової промисловості на засадах сучасної концепції контролінгу, що, на відміну від існуючих, дозволяють урахувати збільшену випадковість в процесі втілення комплексу управлінських завдань шляхом загальної інноваційної трансформації наявної системи управління;

- теоретичні підходи до формування сучасної концепції контролінгу антикризового вартісно-орієнтованого управління підприємством (VBM – Value-based management) як комплексу, організаційних і управлінських заходів, спрямованих на збільшення вартості підприємства та відрізняється від існуючих тим, що базуються на інформаційних потоках звітності підприємств, отриманої через розрахунок фінансових показників, представляє систему підтримки прийняття вартісно-орієнтованих рішень з урахуванням мінливих умов ринкової невизначеності і непередбачуваності та зумовлює необхідність зміни стратегічних та оперативних цілей і методів оцінки діяльності підприємства;

- механізми інтеграції контролінгу із системою вартісно-орієнтованого управління на підприємстві, що, на відміну від існуючого, включають стратегічну складову, який забезпечує системний підхід до здійснення інноваційних перетворень в умовах трансформації світових ринків під впливом процесів глобалізації і тотальної діджиталізації на основі застосування комплексу інструментів, процесів, цілей і оціночних показників, що гарантують упровадження та підтримку дієздатності вартісно-орієнтованого управління;

- застосовано модульний принцип управління підприємством, який, на відміну від існуючих, спрямований на узгодження інтересів власності і менеджменту, встановлює зв'язок між вартістю підприємства та корпоративними і бізнес-стратегіями, визначає обліково-фінансову політику підприємства спрямовану на створення нової вартості, визначає та створює відповідні передмови управління підприємством.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені підходи та антикризові інструменти управління, а також отримані результати дозволяють вчасно оцінювати рівень антикризового контролінгу на підприємстві, аналізувати причини виникнення кризової ситуації та приймати необхідні управлінські рішення для її подолання. Практичне значення мають методичні рекомендації з превентивного оцінювання фінансового стану підприємства з урахуванням можливості банкрутства, а також показники вартісно-орієнтованого управління, що відображають зміну вартості



підприємства та ефективність його менеджменту.

Практична цінність підтверджена довідками провпровадження результатів дисертаційної роботи на виробничих підприємствах та підприємствах харчової промисловості: АТ «ФЕД» м. Харків (довідка №02-К-24 від 15.02.2024р.); Інноваційний аерокосмічний кластер «Мехатроніка» м. Харків (довідка №07/02/24 від 07.02.2024р.); ВКФ «Волхов-ЛТД» ТОВ м. Харків (довідка № 1 від 02.04.2024р.), ТОВ «Хлібна мрія», Харківський район, с. Кутузівка (довідка №08\03 від 05.04.2024 р.), ТОВ «Бізнес Архітектче Лаб» м. Харків (довідка №3 від 10.10.2023 р.). Науково-практичні положення дисертаційної роботи впроваджені в наукову діяльність та навчальний процес Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, м. Харків (довідка №24/86-20-33 від 27.03.2024 р.)

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним та завершеним науковим дослідженням. Усі наукові положення, отримані результати, висновки та рекомендації, що викладені в дисертації та винесені на захист, отримані автором особисто й опубліковані в наукових працях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані тільки ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача. Особистий внесок автора вказано в переліку публікацій. Матеріали та висновки кандидатської дисертації здобувача при підготовці докторської дисертації не використовувались

**Апробація результатів дисертації.** Найважливіші теоретико-методичні засади та практичні рекомендації дослідження були випробувані на численних науково-практичних конференціях, серед яких особливо важливими є: «Інформаційні технології : наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (м. Харків, 2016 р., 2017 р., 2018 р., 2019 р., 2020 р., 2021 р.); «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств» (м. Харків, 2016 р., 2017 р., 2019 р., 2020 р., 2021 р.); International Scientific Conference From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area: Conference Proceedings (Riga, Latvia, August 24th, 2018); II INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ANTI-CRISIS MANAGEMENT: STATE, REGION, ENTERPRISE (Le Mans, France, November 23th, 2018); «Проблеми формування та реалізації регіональної економіки» Міжнародна науково-практична конференція (м. Запоріжжя. 26 вересня 2020); Scientific bases of solving of the modern tasks. Abstracts of XIX International Scientific and Practical conference (Frankfurt am Main. Germany, 2020); The XXI International scientific and practical conference «CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF SCIENCE AND PRACTICE» (Haifa, 15-16 June, 2020); The XXIIth international scientific and practical conference «Theoretical Outlations for the Implementation and Adaptation of Scientific Achievements in Practice» (Helsinki, 22 – 23 june, 2020); «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад» наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р.); XXIIIth international scientific and practical conference «Theoretical and practical foundations of social process management» (San Francisco, 29 – 30 june, 2020); Abstracts of XX th International scientific and

practical conference «Perspective directions for the development of science and practice» (Athens, 8 – 9 June 2020); Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми міжнародної міграції: оцінка та перспективи вирішення» (м. Одеса, 16 травня 2020 р.); «Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро-, мезо- і мікрорівнях економіки» V Міжнародна науково-практична конференція (м. Дніпро, 9-10 квітня 2021 р.); «Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції» IX Міжнародна науково-практична конференція (Одеса, 2021); «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» III Міжнародна науково-практична конференція (Херсон, 2021); «Реалії та перспективи інноваційного розвитку економіки» Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Київ, 13 листопада 2021 р.); «Economic security: state, cluster, enterprise» II International Scientific Conference (December 24-25, 2021, Lisbon, Portugal); «Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects» 5th International scientific and practical conference (Berlin, Germany. 2021); The 14 th International scientific and practical conference “Science, innovations and education: problems and prospects”( Tokyo, Japan 2022); VI Міжнародна науково-практична конференція «Innovations and prospects of world science» (2-4 лютого 2022 року, Ванкувер, Канада); «Modern research in world science» 5th International scientific and practical conference (Lviv, Ukraine. 2022); The 10th International scientific and practical conference “Innovations and prospects of world science” (Canada. 2022.); The 13 th International scientific and practical conference “Science, innovations and education: problems and prospects” (Tokyo, Japan. 2022); «Global science: prospects and innovations» 4th International scientific and practical conference (Liverpool, United Kingdom. 2023); «Modern research in science and education» 4th International scientific and practical conference (Chicago, USA. 2023).

**Публікації.** Результати дослідження викладено у 66 наукових працях, з яких 3 - розділи у монографіях; 33 - статті у наукових фахових виданнях України, 7 - статей у наукових фахових виданнях, які входять до наукометричних баз Scopus та Web of science; 30 - матеріалів конференцій, в тому числі зарубіжних - 10. Загальний обсяг публікацій – 16,32 друк. арк., з яких особисто авторів належить 18,39 друк. арк., що повністю відображають зміст роботи.

**Структура й обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 406 сторінок; з них 22 таблиці по тексту; 36 рисунків по тексту; список використаних джерел зі 320 найменувань на 30 сторінках; 9 додатків на 39 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету і завдання, сформульовано предмет і об'єкт, а також методи дослідження, висвітлено наукову новизну й практичне значення отриманих рекомендацій,

подано дані про практичну апробацію отриманих результатів і їхню публікацію.

У першому розділі **«Теоретико-методологічні засади розвитку контролінгу в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні»** розглядаються теоретичні та методологічні аспекти, пов'язані з впровадженням контролінгу в управлінську практику в умовах кризових ситуацій. Аналізуються поняття контролінгу, вартісно-орієнтованого управління та антикризового управління з урахуванням їхніх ключових аспектів та взаємозв'язків.

Аналіз понять контролінгу, вартісно-орієнтованого управління та антикризового управління дозволяє розуміти їхню сутність, особливості взаємодії та значення у сучасному менеджменті. Таким чином, автором пропонується під *контролінгом розуміти комплекс методів і процедур, спрямованих на вирішення проблем недостатнього функціонування підприємства, подолання негативних внутрішніх явищ та загального оздоровлення його фінансово-господарської діяльності*

Сучасна концепція контролінгу допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення, враховуючи всі аспекти діяльності компанії та забезпечуючи її успішне функціонування в умовах змін, тому вона повинна спиратися на стратегію "Lean", або "Лиш налагоджено". Ця стратегія є методологією управління, спрямованою на ефективне використання ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів з метою покращення продуктивності та зниження витрат. Основна ідея стратегії "Lean" полягає в тому, щоб усунути будь-які непродуктивні або марнотратні процеси, які не додають цінності для клієнта або підприємства. Сучасна концепція контролінгу антикризового вартісно-орієнтованого управління підприємством повинна враховувати нестабільні умови та непередбачувані ризики, які характеризують сучасну економічну ситуацію. Було підтверджено, що головною метою вартісно-орієнтованого управління є постійне збільшення реальної вартості підприємства. Важливо відзначити, що наявність інтелектуального капіталу на підприємстві становить суттєвий фактор для зростання його реальної вартості.

У зв'язку з розвитком та формуванням інтелектуальної економіки, вартісно-орієнтоване управління визначається як систематичний набір управлінських заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг підприємства шляхом впливу на збільшення його вартості у стратегічній перспективі, використовуючи як традиційні, так і інноваційні інструменти впливу (рис. 1).

На думку здобувача, найбільш повне визначення контролінгу вказує що у широкому сенсі контролінг не повинен обмежуватися лише інформаційним забезпеченням для прийняття управлінських рішень. В умовах цифровізації управлінських рішень це повинна бути інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки процесів планування, контролю, аналізу та управління по всіх функціональних сферах діяльності підприємства.

Управління підприємством у системі «форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт» є комплексним процесом, спрямованим на досягнення стратегічних

цілей та забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах постійних змін на ринку та в оточуючому середовищі. Цей підхід поєднує в собі методику прогнозування майбутніх тенденцій і можливостей (форсайт), процес управління на основі цих прогнозів (менеджмент), систему контролю та аналізу результатів (контролінг) та постійний цикл оновлення стратегій і цілей (форсайт).

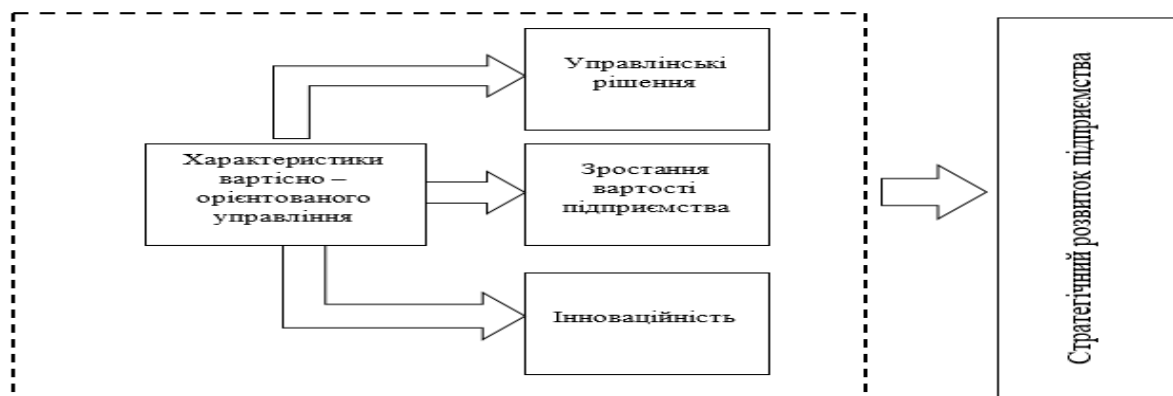


Рис. 1. Основні характеристики вартісно-орієнтованого управління

Цикл управління підприємством у системі «форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт» включає кілька послідовних етапів, які забезпечують систематичний та цілеспрямований розвиток організації. Загальний цикл управління підприємством у системі «форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт» є постійним та циклічним процесом, який дозволяє підприємству на думку здобувача ефективно реагувати на зміни в середовищі та досягати стратегічних цілей. Ця система допомагає підприємству бути гнучким, адаптивним та конкурентоспроможним у динамічному бізнес-середовищі (рис.2).

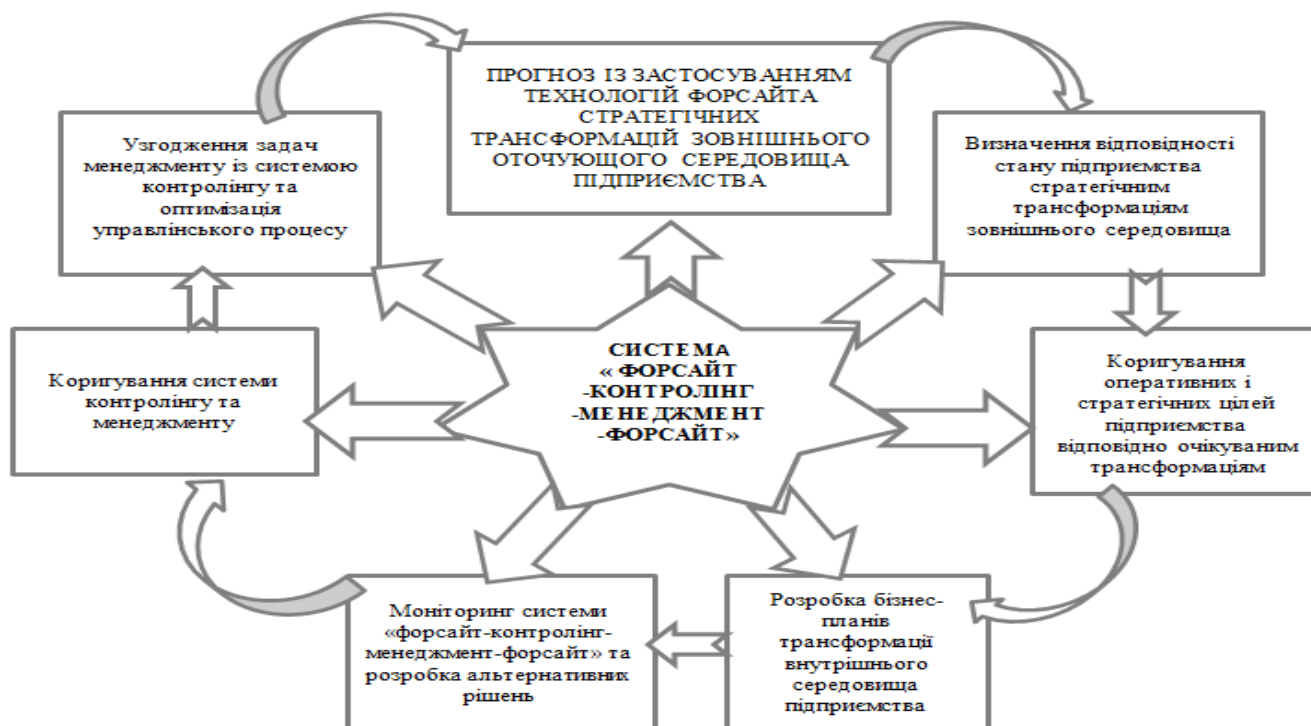


Рис.2. Цикл управління підприємством у системі «форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт»

Тож, здобувачем запропоновано і обґрунтовано що ефективно управління підприємством в умовах кризи вимагає комплексного підходу та використання сучасних методів управління. Впровадження концепції антикризового контролінгу, зорієнтованого на цінність, може допомогти підприємствам ефективно функціонувати в умовах нестабільності та непередбачуваності ринкового середовища, забезпечуючи їхню стабільність та конкурентоспроможність.

У другому розділі «Методичні аспекти інтеграції контролінгу і системи вартісно-орієнтованого управління на підприємстві» із застосуванням технологій стратегічного контролінгу надано оцінку відповідності існуючих методів управління розвитком виробничих підприємств умовам післявоєнного періоду, розкрито напрями і способи трансформування методів управління розвитком виробничих підприємств з метою корегування і досягнення відповідності їх післявоєнним умовам господарювання, розкрито особливості впровадження системи управління розвитком виробничих підприємств.

Було підтверджено, що основною умовою для використання контролінгу в антикризовому управлінні діяльності підприємства є бажання зменшити негативний вплив розвитку кризового процесу на підприємство. Розташування контролінгу в системі антикризового управління підприємства зображено на рисунку 3.

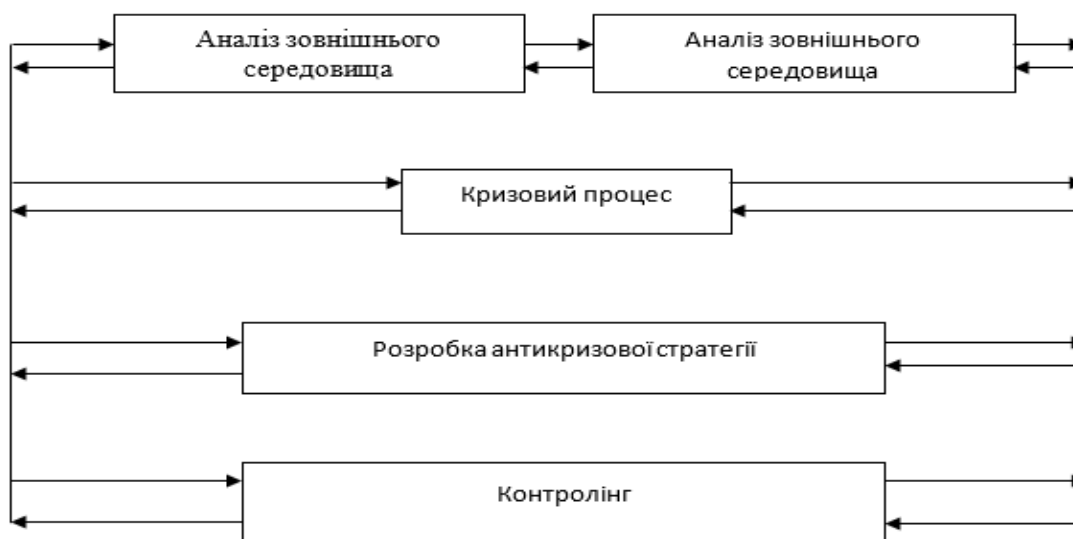


Рис.3. Контролінг у системі антикризового управління підприємства

Однією з інноваційних стратегій, яка набирає все більше визнання, є контролінгове вартісно-орієнтоване управління. Обґрунтовано ключові аспекти цього підходу та визначено стратегії, які можуть допомогти підприємствам досягти успіху в умовах сучасного бізнес-середовища (рис. 4).

Здобувачем було обґрунтовано, що одним із ключових методів вирішення даної проблеми є впровадження управління, яке містить значний

профілактичний та проактивний компонент. Цей компонент повинен чітко визначати стратегічні альтернативи розвитку, враховуючи наявний потенціал системи, забезпечуючи можливість попередження або локалізації кризових ситуацій у діяльності підприємств та структур зазначеної системи у визначений час.



Рис. 4. Інтеграція контролінгу антикризового вартісно-орієнтованого управління і інновацій

Досліджено у роботі, що збалансована система показників включає різноманітні індикатори, що формуються на основі аналітичного контролінгу та існуючої бухгалтерсько-управлінської системи обліку на кожному підприємстві. В цьому контексті стратегічний управлінський облік повинен враховувати: розрахунок витрат на етапах життєвого циклу продукції, визначення цільової собівартості (таргет-костинг), облік витрат ланцюга цінності, розрахунок чистої дисконтованої вартості (NPV), EVA (SVA або MVA), використання системи "кайзен-костинг", розрахунок та облік показників стратегічного контролю за блоками збалансованих показників, а також збір інформації для стратегічного внутрішнього і зовнішнього моніторингу і пеленгування показників раннього виявлення сигналів. Стратегічний

контролінг передбачає також визначення ринкових показників, які повинні бути представлені відповідними індикаторами в системі збалансованих показників.

Сучасні умови економічного розвитку, глобалізація фінансових ринків, посилення конкурентної боротьби і необхідність збалансування корпоративних інтересів та удосконалення менеджменту стали ключовими факторами, що вимагають перегляду підходів до управління підприємствами. Перехід до сучасної концепції управління передбачає необхідність зміни стратегічних та оперативних цілей, а також методів оцінки діяльності підприємства. В рамках цих тенденцій відзначається поширення концепції вартісно-орієнтованого управління (VBM - Value-based management).

Управління вартістю компанії передбачає впровадження системи матеріального стимулювання працівників, прямо пов'язаної з обсягом створеної кожним з них вартості. Це включає визначення, планування (прогнозування і контроль ключових факторів вартості за центрами відповідальності).

У третьому розділі **«Комплексна оцінка ефективності системи антикризового вартісно-орієнтованого управління діяльністю виробничих підприємств»** визначено склад і сутність інструментарію стратегічного контролінгу, розкрито підходи щодо використання форсайт-технологій в інструментарії стратегічного контролінгу, визначено особливості діджиталізації системи управління розвитком підприємства на основі стратегічного контролінгу.

Україна сьогодні є відкритою країною для іноземних інвестицій, яка створює сприятливі умови ведення бізнесу. Країна має сприятливе економічне поле, географічне і геополітичне положення, вигідні природно-кліматичні умови, створено високий науково-технічний, промисловий та експортний потенціал. В таблиці 1 показані основні показники розвитку інвестицій харчової промисловості України у 2018-2020 рр.

Таблиця 1

Основні показники розвитку інвестицій харчової промисловості України протягом 2018–2020 рр.

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Капітальні інвестиції, млн грн	30213	31889	28875
Структура капітальних інвестицій	15,1	12,5	16,0
Індекси капітальних інвестицій	123,6	148,9	53,5
Вартість основних засобів	207157	260718	316635
Темп приросту капітальних інвестицій, у % до попереднього року	59,62	60,23	64,71
Питома вага капітальних інвестицій харчової промисловості у переробній промисловості країни, %	29,95	28,4	30,4
Питома вага капітальних інвестицій харчової промисловості у промисловості країни, %	15,11	16,0	16,83
Прямі інвестиції (акціонерний капітал), млн дол. США	2758,4	2730,5	3007,43
Темп приросту прямих іноземних інвестицій, у % до попереднього року	9,01	8,61	11,2

Питома вага прямих іноземних інвестицій харчової промисловості у переробній промисловості країни, %	34,48	37,63	38,15
Питома вага прямих іноземних інвестицій харчової промисловості у промисловості країни, %	26,16	26,18	28,9

На даний момент в Україні стабільно розвиваються ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», АТ "ВО "Конті", ПрАТ Домінік (Полтавакондитер), ПрАТ «ХБФ», ТДВ "Яготинський маслозавод", ТДВ "Золотоніський маслоробний комбінат", ПРАТ "Куп'янський МКК", ТОВ "Пирятинський сирзавод", ПРАТ "Конотопський хлібокомбінат", ПАТ Новоград-Волинський хлібозавод, ПРАТ "Василівський хлібокомбінат", ПрАТ «Концерн Хлібпром», ПРАТ "Миргородський завод мінеральних вод", ПрАТ «Моршинський завод мінвод Оскар», ПрАТ «Оболонь», АТ "Укрпиво"

Встановлено, що на потужність вітчизняної системи харчової промисловості впливають наступні негативні фактори: 1) низька якість управління; 2) ігнорування процесу впровадження інновацій в управлінську складову; 3) недостатні обсяги фінансування та інвестиційних вкладень у розвиток галузей та підприємств харчової промисловості; 4). низька якість законодавчих положень, в яких регламентуються особливості функціонування харчової промисловості; 5) складнощі з виходом на європейський ринок збуту з метою запозичення досвіду регламентації та реалізації політики у зазначеній сфері; 6) відсутність адаптації українського законодавства з європейським; 7) складна економічна, політична та епідеміологічна ситуація.

Основними еволюційно традиційними проблемами для підприємств харчової промисловості, на думку здобувача, залишаються: 1) використання існуючих застарілих методів управління; 2) застосування неефективних програм розвитку; 3) невідповідність облікового та управлінського забезпечення; 4). відсутність ефективних програм залучення інвестицій; 5) недостатність матеріально-технічної бази; 6) відсутність ринків збуту; 7) зменшення прибутковості підприємств.

Слід також зазначити, що не вирішеними залишаються традиційні проблеми, які й раніше деструктивно впливали на різні галузі промисловості:

1) Проблеми з якістю та безпекою продукції; 2) Необхідність впровадження нових технологій; 3) Недостатня ефективність ланцюга постачання; 4) Потреба у висококваліфікованій робочій силі; 5) Конкуренція на ринку.

Значущість і зростаюча цінність управлінських рішень обумовлюють необхідність існування служби контролінгу, особливо у напрямі підвищення або збереження конкурентоспроможності. Процес ухвалення рішень включає кілька етапів: підготовку, прийняття, реалізацію, контроль та оцінку реалізації управлінського рішення. Терміном "контролінговий механізм" маєтись на увазі комплекс засобів для виконання основних функцій контролінгу, а його формою втілення є система управління підприємством, заснована на експертній базі і спрямована на забезпечення ефективного стратегічного розвитку в перспективі.



Проведено аналіз традиційних методів оцінки фінансового стану підприємств харчової промисловості й перспектив їх розвитку, виявлено проблеми в цьому процесі й досліджено конкурентоспроможність продукції на цих підприємствах в умовах економічної нестабільності. В роботі здобувачем розроблено та обґрунтовано елементи контролінгового механізму та їх взаємовідносини (рис.5)

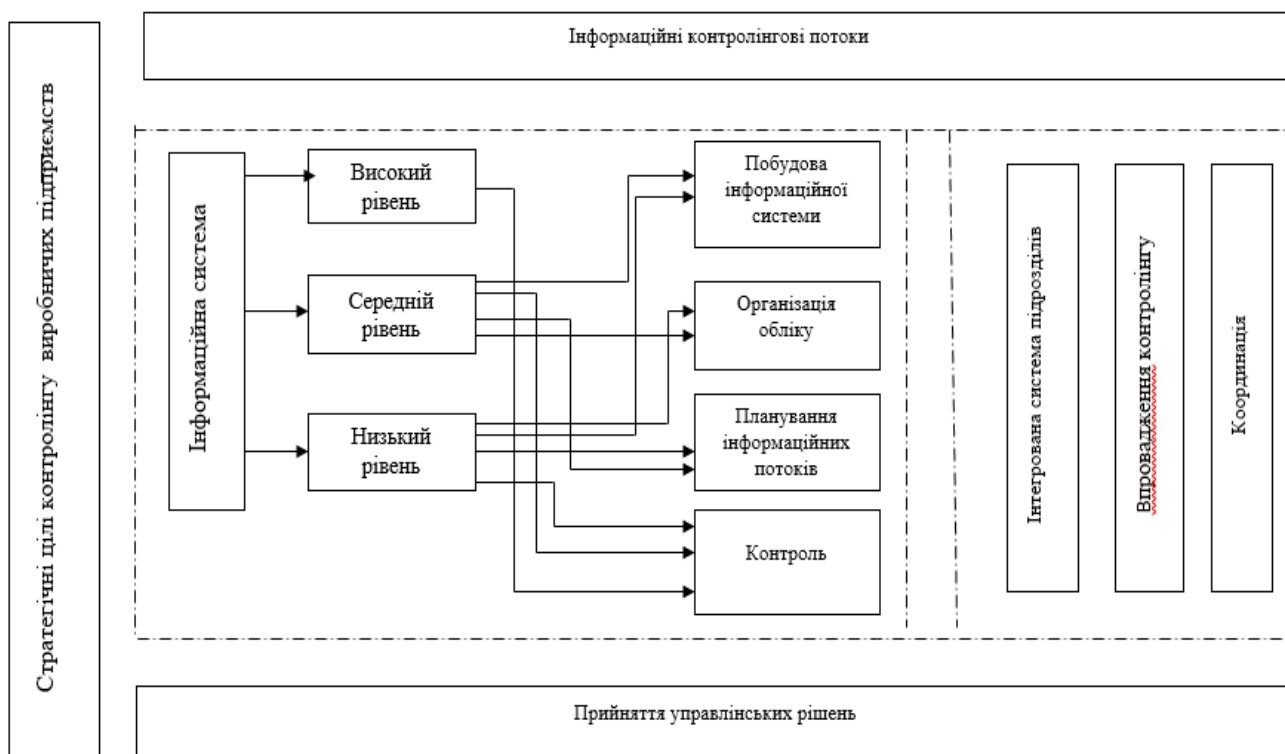


Рис.5. Підхід до створення механізму контролінгу щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Розвиток цього механізму контролінгу для підвищення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на комплексному аналізі та використанні інформаційних потоків та інформаційної системи. Підхід до цього процесу передбачає кілька важливих кроків.

У цілому, ефективний механізм контролінгу з використанням інформаційних потоків та інформаційної системи дозволяє підприємству не тільки контролювати свою діяльність, але й активно підвищувати свою конкурентоспроможність у динамічному середовищі ринку.

В четвертому розділі «Впровадження складових управління розвитком підприємств харчової промисловості по сучасній концепції контролінгу» досліджено концептуальні й методологічні підходи до стратегічного управління підприємством на базі контролінгу, оцінено можливості й необхідний практичний інструментарій для впровадження вартісно-орієнтованого управління й розроблено методичний підхід до превентивного контролінгового антикризового управління.

Розроблено умови й методичні засади стратегічного управління розвитком підприємства харчової промисловості на засадах контролінгу, запропоновано механізм запровадження контролінгового вартісно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком підприємств харчової промисловості, визначено принципи та розроблено практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління підприємствами харчової промисловості.

Проведений аналіз свідчить про значне посилення впливу контролінгу в управлінській сфері. Контролінг виконує роль системи підтримки менеджменту, що забезпечує точність, оперативність вимірювань і достовірність інформації, що циркулює в системі управління сучасним підприємством. Навіть при очевидному взаємозв'язку між процесами менеджменту та контролінгу, методи їх інтеграції залишаються недостатньо дослідженими у вітчизняній і світовій літературі. Досліджено, що, оскільки контролінг необмежений власним сегментом для дослідження та характеристикації і активно використовує сучасні підходи та новітні розробки з інших галузей та практики підприємств, він повинен включати у себе неперервні аспекти економічного розвитку суспільства. Ця система контролінгу повинна використовуватися одночасно в маркетинговій діяльності, виробничому процесі та постачанні, а також може включати фінансові, інвестиційні, проектні або логістичні компоненти.

В роботі доведено, що в умовах інтенсивної конкуренції західні компанії вже тривалий час дотримуються сучасних управлінських підходів, тоді як в українському бізнесовому середовищі ці інноваційні методи управління виникли тільки приблизно десять років тому. Показано, що їх з'явлення було викликано швидким розвитком ринку і загостреною конкуренцією на ньому. Основу системи контролінгу становить систематичний та своєчасний збір інформації, аналіз та планування на основі цих даних для подальшої діяльності. Такий підхід дозволяє менеджерам на різних рівнях ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни на ринку та швидко приймати управлінські рішення. У умовах зростаючої конкуренції, перевага належить підприємству, яке досягає своєї мети за менших або найменших витрат. Важливо лише ефективно управляти цими витратами.

Обґрунтовано, що саме контролінг, завдяки його гнучкості порівняно із традиційними системами бухгалтерського та управлінського обліку, забезпечує вирішення цих завдань. В роботі підкреслено, що, на відміну від обліку, який реєструє результат виконаної роботи, контролінг ідентифікує всі потенційні проблеми в роботі підприємства та надає засоби для їх своєчасного вирішення. Для вирішення різних завдань контролеру потрібно мати відповідний набір інструментів, оскільки мета підприємства та критерії планування зазвичай виражаються у формі числових показників. Якщо йдеться про конкретне втілення контролінгу на практиці, важливо звертати увагу не лише на звичайні числа зі звітності за минулий період, але й на підтримку удосконалень, а саме управлінський облік. Запропонований автором механізм управління стратегічним розвитком харчового підприємства на засадах контролінгу

ґрунтується на теоретичних аспектах сучасних концепцій контролінгу та його принципах, таких як адаптивність, цілеспрямованість, самоорганізація, синергетичність, стратегічна орієнтація, економічність, безперервність, обґрунтованість тощо, а також відповідному методичному інструментарію та необхідному ресурсному забезпеченні. Загалом описаний механізм представлено на рис.6.

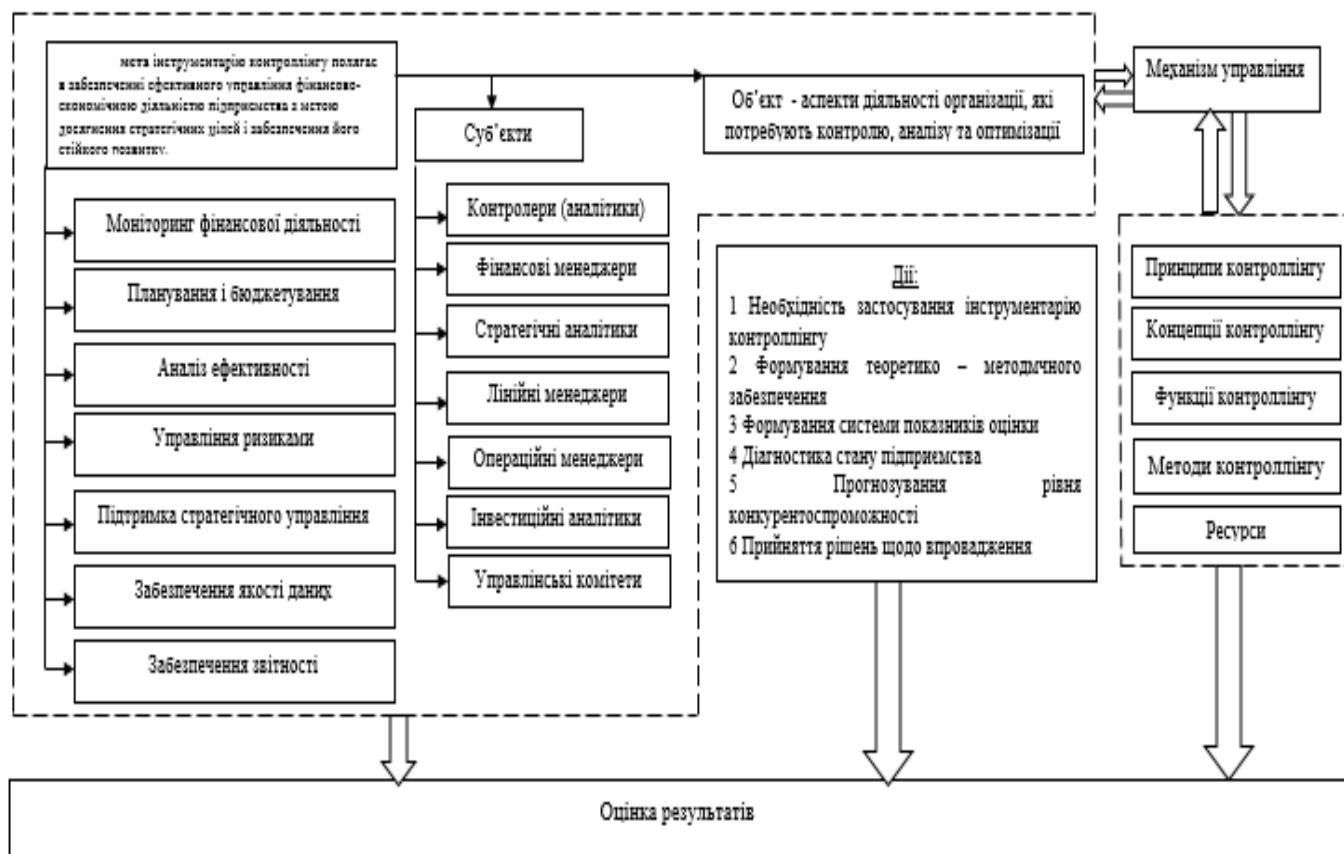


Рис. 6. Механізм управління розвитком виробничого підприємства з використанням інструментарію контролінгу

Обґрунтовано, що запровадження контролінгового вартісно-орієнтованого підходу в управлінні розвитком підприємства харчової промисловості пов'язано із формуванням системи показників. Показник економічної доданої вартості вважається найбільш відомим та широко застосовується для оцінки вартості підприємства (EVA (економічна додана вартість)).

Виділяються дві основні відмінності між бухгалтерським та економічним прибутком. Перша різниця пов'язана з врахуванням витрат на капітал при розрахунку економічного прибутку. Друга відмінність полягає у методах визнання доходів та витрат: бухгалтерський прибуток обчислюється методом нарахування, тоді як економічний прибуток використовує касовий метод.

Показник EVA має свої переваги та недоліки. Головним недоліком EVA є те, що при його обчисленні не враховуються майбутні грошові потоки, що може спричинити прийняття менеджерами інвестиційних проектів зі швидкою

окупністю. Це означає, що проекти, такі як НДДКР, які потребують значних інвестицій та тривалого часу для розробки, можуть залишитися нереалізованими компанією. В роботі наведено розрахунки EVA по досліджуваним підприємствам за останні роки. У роботі розраховано цей показник для обраної вибіркової сукупності (рис. 7).

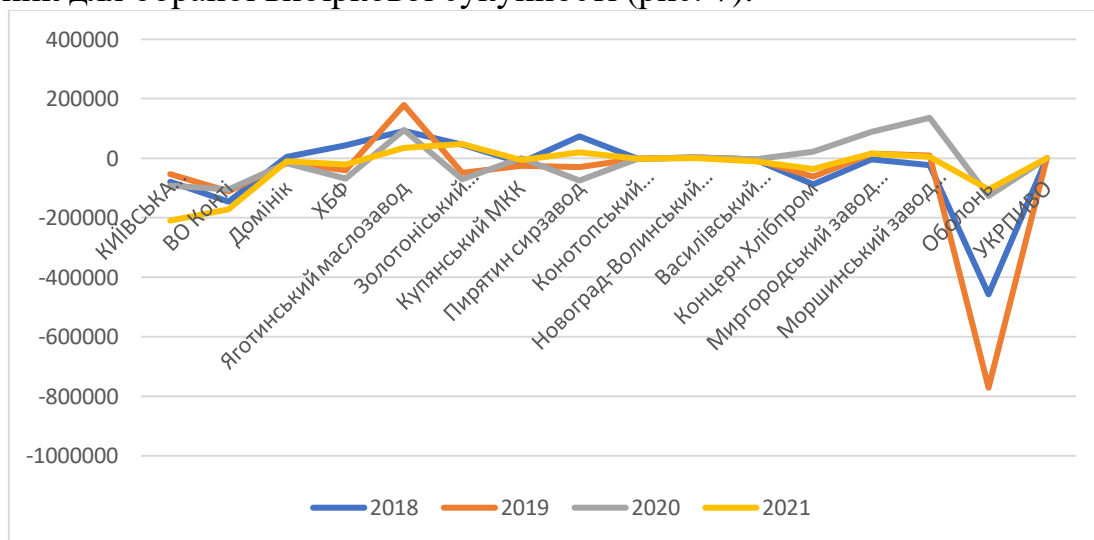


Рис. 7. Графічне представлення розрахунку EVA

Очевидно, що при котируванні акцій підприємства на фондовій біржі з премією, показник MVA буде позитивним. У зворотній ситуації, коли акції торгуються зі знижкою, MVA буде відображати негативне значення (рис. 8).

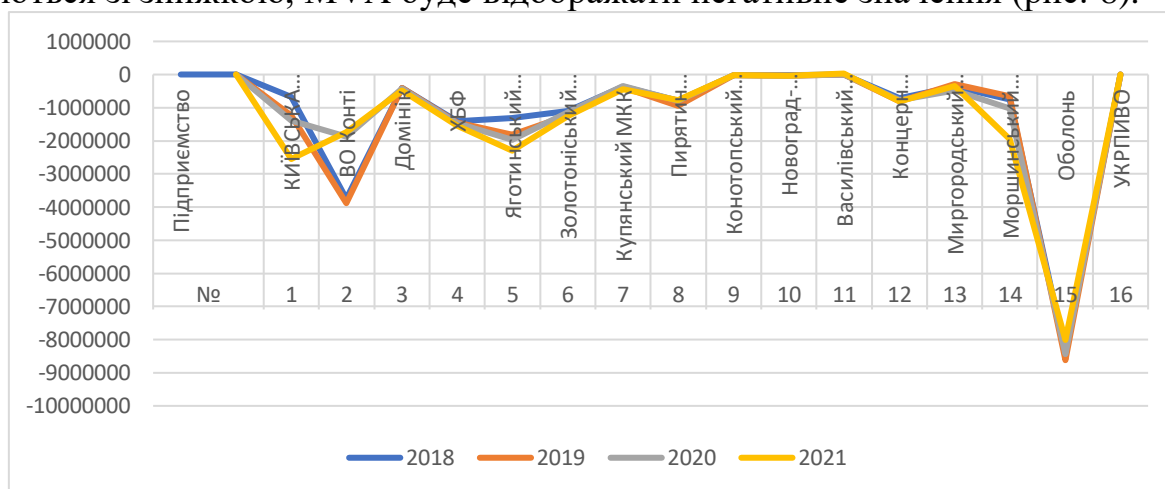


Рис. 8. Графічне представлення розрахунку MVA

Нові умови формування ринкових відносин та зміни в принципах господарювання, а також перебудова структури управління призвели до того, що значна частина внутрішніх підприємств, унаслідок загальноекономічної кризи, стала неконкурентоспроможною. Отже, для даної галузі, як підтверджує практика, розробка системи заходів, відомої як антикризове управління, є насущною, оскільки у разі успішної її практичної реалізації вона може допомогти компаніям, що перебувають у скрутному становищі.

Контроль, як важлива складова антикризового управління, відповідає за нагляд і підтвердження відповідності функціонування підприємства заданим

параметрам плану відновлення. Ця функція передбачає розроблення стандартів у формі конкретної системи кількісних показників, які дозволяють оцінити результативність та ефективність окремих антикризових заходів. Крім того, вона забезпечує можливість вчасно внесення коректив до розробленого плану фінансового відновлення.

*У п'ятому розділі «Організаційно - інформаційне забезпечення розвитку підприємств харчової промисловості на засадах сучасної концепції антикризового вартісно-орієнтованого управління»* розглянуто питання Інформаційно – аналітичного забезпечення системи контролінгу підприємств харчової промисловості, визначено заходи щодо імплементації інформаційного забезпечення контролінгу у діяльності підприємств харчової промисловості, обґрунтовано логістику інформаційних потоків в управлінні підприємством та вимоги щодо підготовки кадрів для впровадження сучасної концепції контролінгу.

Встановлено систему економіко-фінансових показників діяльності підприємств та орієнтирів у функціонуванні контролінгу, спрямованого на стратегічні аспекти зростання їх вартості; розроблено підходи до розробки механізмів інтеграції системи управління вартістю в організаційну структуру підприємства; визначено методологічні засади стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи антикризового управління розвитком підприємства.

З урахуванням результатів проведеного дослідження та узагальнення думок науковців щодо методів та алгоритму ухвалення та реалізації управлінських рішень, запропоновано механізм (алгоритм) ухвалення

управлінських рішень з використанням контролінгового забезпечення (рис. 9).



Рис. 9. Удосконалення організаційної складової прийняття управлінських рішень щодо контролінгу антикризового вартісно-орієнтованого управління

Підкреслено, що особливості стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації теоретично мають охоплювати основні зони стратегічного аналізу.

Завершальним етапом є аналіз результатів реалізації інноваційних проектів та внесення корективів у стратегію інноваційної діяльності. Контролінг рекомендує необхідні зміни для поліпшення результатів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

З огляду на аналіз численних прикладів стратегій у різних контекстах, можна виділити загальні фактори успіху: встановлення довгострокових, простих і узгоджених цілей; глибоке розуміння конкурентного середовища; об'єктивна оцінка ресурсів; ефективна реалізація (рис.10)



Рис.10. Зв'язок стратегічного контролінгу із загальними факторами успішних стратегій

Саме ці ключові чинники, які стають визначальними для розробки успішних стратегій, формують аналітичний фундамент стратегічного планування. Стратегічний контролінг можна визначити як процес, який охоплює супровід основних етапів формування та усвідомлення стратегії. По суті, це супровідний процес системи стратегічного управління підприємства.

Досліджено у роботі, що контролінг стратегічного управління представляє собою спеціальну систему управління підприємством, що ґрунтується на використанні методів та інструментів для ідентифікації ризиків, припущень, контролю реалізації та нагляду. Цей фундамент включає в себе визначення того, як компанія планує використовувати свої ресурси в залежності від зовнішнього середовища та організаційної структури для ефективної реалізації обраної стратегії (рис.11).

В роботі узагальнено функції стратегічного контролінгу в умовах цифровізації економіки, які зводяться до наступного: підтримка процесу прогнозування та планування; облік для досягнення управлінських цілей; моніторинг виконання планів, виявлення та аналіз відхилень; оцінка поточних процесів і представлення звітності перед керівництвом компанії; розробка рекомендацій щодо можливих рішень та оцінка ефектів від їх реалізації.

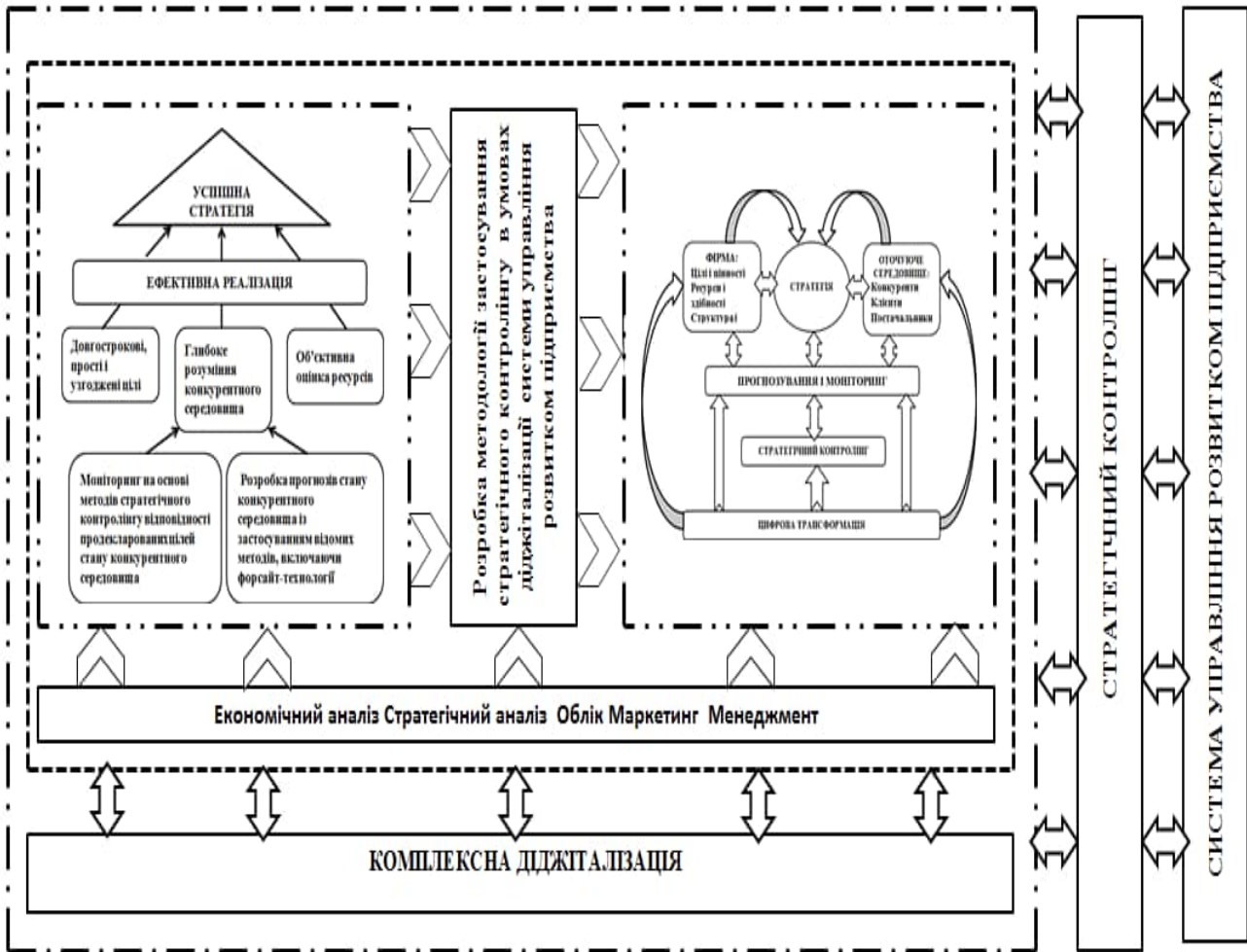


Рис.11. Системний підхід до формування методологічних засад застосування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства

Результати проведеного аналізу дозволили ідентифікувати фактори, які впливають на впровадження стратегічного контролінгу в організації (рис.12). Як видно з рисунку 12, прийняття рішень щодо впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві значно залежить від ряду факторів, кожен з яких передбачає наявність специфічного досвіду у різних сферах управління. Загальний рівень цифровізації управління виступає визначальним фактором.

Функції стратегічного контролінгу, які вирішують завдання у різних сферах управління, розподіляються на кілька аспектів.





Рис.12. Фактори, що впливають на впровадження стратегічного контролінгу

В сфері інформаційно-аналітичного забезпечення це охоплює розроблення та забезпечення збору, обробки та надання управлінському персоналу аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, також включаючи розробку "архітектури" ІТ-системи, стандартизацію медіа та інформаційних каналів, систематизацію важливих даних, розробку інструментів планування, контролю та прийняття рішень, консультації з вибору коригувальних дій та забезпечення економічності інформаційно-аналітичної системи.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі було розв'язано значне науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних засад та методологічного забезпечення антикризового управління у сфері харчової промисловості. Основні висновки та результати дослідження можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Обґрунтовано сучасну концепцію контролінгу антикризового вартісно-орієнтованого управління підприємством, яка акцентує увагу на виробництві реальної вартості та забезпеченні стійкості у складних економічних умовах. Ця концепція базується на інтеграції контролінгу та вартісного управління, дозволяючи не лише виявляти та усувати кризові ситуації, але й активно працювати над збільшенням вартості підприємства на довгостроковій основі, що дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та забезпечує їхню стійкість та конкурентоспроможність.

2. Виявлено основні причини не впровадження контролінгу на українських виробничих підприємствах: неоднозначність у ролі та компетенції керівників підприємств, складність отримання достовірних даних для здійснення обґрунтованих бізнес-рішень, відсутність узгодженої термінології, корпоративні бар'єри, а також валютна нестабільність, нестабільність національної валюти тощо. Однак, не лише основні причини перешкоджають успішному впровадженню контролінгу, а й ряд недоліків самого процесу впровадження. Серед цих недоліків можна виділити обмеження функцій контролінгу лише до моніторингу результатів, без здійснення аналізу та розробки стратегій. Це призводить до того, що контролінг розглядається як виключно оперативний процес, а не як інструмент стратегічного управління. Крім того, ігнорування нефінансових показників також ускладнює впровадження контролінгу. Сучасні концепції контролінгу визнають важливість не тільки фінансових, а й нефінансових показників для оцінки успішності компанії та формулювання стратегій. Проте ігнорування цього факту може призвести до неповного розуміння ситуації в компанії та недооцінки потенційних ризиків та можливостей. Також, складнощі в налагодженні обміну інформацією та комунікацією в компанії можуть перешкоджати ефективному функціонуванню контролінгу. Без належної системи обміну інформацією між відділами та рівнями управління контролінг може стати неефективним, оскільки він ґрунтується на аналізі широкого спектру даних з різних джерел. Ігнорування особливостей галузі також може впливати на успішність впровадження контролінгу. Кожна галузь має свої унікальні особливості, які слід враховувати при впровадженні систем управління, в тому числі і контролінгу.

3. Системний підхід до формування методологічних засад застосування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації управління розвитком підприємства відрізняється від існуючих. Він відповідає основним принципам успішного формування стратегії. Цей підхід передбачає створення системи показників, що є основою стратегічного контролінгу та комплексної діджиталізації. Така система забезпечує ефективне функціонування механізму управління розвитком підприємства та взаємодію з усією системою управління, надсилаючи сигнали щодо потреби у втручанні. Вона враховує важливість цифрової трансформації для досягнення стратегічних цілей та забезпечує адаптивність управлінських рішень до змін у бізнес-середовищі..

4. Удосконалено понятійний апарат контролінгу, в якому визначені терміни "контролінг" та "антикризове управління". Це нове визначення відповідає інноваційній сутності контролінгу та охоплює всі аспекти механізму управління за схемою "форсайт-менеджмент-контролінг-форсайт". Такий підхід дозволяє оптимізувати управлінські рішення з високою ступенем достовірності відповідно до очікуваних змін. Контролінг сприяє прогнозуванню майбутніх сценаріїв та ефективному управлінню ризиками. Антикризове управління, у свою чергу, використовує контролінг для попередження та подолання кризових ситуацій, забезпечуючи стабільність та успішний розвиток підприємства. Такий

підхід враховує не лише поточні показники, а й прогнозує майбутні зміни, що є ключовим для успішного управління в сучасному бізнес-середовищі;

5. Сформована методологія використання вартісно-орієнтованого контролінгу спрямована на підтримку прийняття відповідних рішень. Цей підхід передбачає використання комплексу інструментів, бізнес-процесів, цілей та оціночних показників, що формують систему підтримки вартісно-орієнтованого управління. Він відрізняється від існуючих підходів своєю комплексністю та орієнтацією на створення системи, що забезпечує не лише контроль, але й активну підтримку стратегічних вирішень, спрямованих на досягнення вартісних цілей підприємства. Такий підхід допомагає забезпечити глибоке розуміння вартісних аспектів діяльності підприємства та реалізувати їх у конкретні дії та стратегії.

6. Аргументовані теоретичні позиції щодо механізмів впровадження управління розвитком підприємств харчової промисловості за сучасною концепцією контролінгу базуються на принципах циклічності. Ці механізми відображають динаміку трансформацій реального середовища підприємств. Вони відрізняються від існуючих підходів своєю здатністю до адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, реагуючи на нові виклики та можливості. Ці механізми дозволяють підприємствам ефективно керувати своїм розвитком, виявляючи потенційні ризики та забезпечуючи стале покращення. Їхня циклічність дозволяє постійно оцінювати та коригувати стратегії та дії підприємства відповідно до змін у середовищі. Такий підхід сприяє підтримці конкурентоспроможності та стабільності підприємства в умовах постійної динаміки ринку.

7. Удосконалені методичні підходи щодо організаційно-інформаційного забезпечення розвитку підприємств харчової промисловості на основі сучасної концепції контролінгу враховують збільшену випадковість у втіленні управлінських завдань. Ці підходи передбачають загальну інноваційну трансформацію наявної системи управління, спрямовану на вирішення складних завдань. Вони забезпечують комплексний погляд на управління, враховуючи нестандартні ситуації та ризики. Це означає, що підприємства готові до впровадження новаторських рішень та стратегій, що враховують несподівані обставини. Нові методичні положення спрямовані на оптимізацію управлінських процесів та підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості. Вони дозволяють адаптуватися до змін на ринку та забезпечують більш гнучке та реагуюче управління, що допомагає досягати поставлених цілей навіть у непередбачуваних умовах.

8. Застосування модульного принципу управління підприємством спрямоване на забезпечення узгодження інтересів власності та менеджменту. Цей підхід створює зв'язок між вартістю підприємства та його корпоративними та бізнес-стратегіями. Модульний принцип визначає обліково-фінансову політику підприємства, спрямовану на оптимізацію використання ресурсів та максимізацію ефективності в управлінні. Це означає, що кожен модуль управління може бути адаптований до конкретних потреб та стратегій

підприємства. Використання модульного підходу дозволяє більш гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Крім того, цей підхід допомагає підприємствам враховувати різноманітні аспекти їхньої діяльності та виявляти можливості для покращення. Модульний принцип управління створює основу для ефективного вирішення завдань корпоративного управління, сприяє оптимізації рішень і впровадженню стратегій, спрямованих на стабільний розвиток підприємства в умовах змінного бізнес-середовища.

9. Обґрунтовано, що адаптація виробничих підприємств харчової промисловості до післявоєнних умов господарювання важливо переглянути та трансформувати методи управління розвитком. Одним із ключових напрямів є встановлення чітких стратегічних цілей, що базуються на ретельному аналізі ринку та внутрішніх можливостей підприємства. Важливо також впровадити систему контролінгу, яка дозволить постійно відстежувати та оцінювати результативність стратегій, забезпечуючи оперативну реакцію на зміни в середовищі. Аналіз ризиків і можливостей допоможе визначити потенційні загрози та переваги, що сприятимуть вибору ефективних шляхів розвитку. Формування гнучкої організаційної структури та стимулювання культури інновацій стануть основою для швидкої адаптації та пошуку новаторських рішень. Ці заходи сприятимуть ефективному функціонуванню підприємств у сучасних умовах господарювання.

10. Запропоновано розглядати антикризове управління як постійний процес моніторингу потенційних кризових ситуацій та прийняття відповідних управлінських рішень в умовах зростаючого ризику та невизначеності. Важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, а також використовувати інтелектуальний капітал для розробки управлінських стратегій та оцінки їх ефективності. Такий підхід дозволяє компаніям адаптуватися до змінного середовища та швидко реагувати на виклики, забезпечуючи стабільність та стійкість у діяльності. Особлива увага приділяється розробці стратегій запобігання кризам та підготовці планів дій у випадку їх виникнення, що сприяє зменшенню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

11. Обґрунтовано застосування вартісно-орієнтованого підходу та його показників у антикризовому управлінні. Цей підхід дозволяє не лише виявляти кризові ситуації, а й мобілізувати всі структурні підрозділи компанії для прийняття оптимальних фінансових та інвестиційних рішень. Використання вартісно-орієнтованого підходу спрямоване на зростання ринкової цінності та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Це впливає не лише на фінансові показники, а й на добробут працівників та власників. Інтеграція вартісно-орієнтованого підходу дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та успішно подолувати кризові ситуації, забезпечуючи стійкий та успішний розвиток.

12. Представлено новий методичний підхід для попередньої оцінки фінансового стану виробничих підприємств харчової галузі, що враховує національні особливості та міжнародний контекст їхньої діяльності. Цей метод не лише аналізує показники роботи суб'єктів господарювання в Україні, а й враховує результати аналогічних компаній за кордоном. Він порівнює динаміку підприємства з попереднім роком з точки зору вартісно-орієнтованого антикризового управління, що дозволяє виявити ефективність управління та прийняти запобіжні заходи незалежно від стадії життєвого циклу підприємства чи його продукції. Методичний підхід дає можливість оперативно реагувати на можливі ризики та запобігати потенційним проблемам у фінансовій сфері.

13. У концепції вартісно-орієнтованого антикризового управління для підприємств кондитерської галузі важливо враховувати фінансові та нефінансові аспекти утворення вартості. Використання системи збалансованих показників дозволяє уникнути однобічного підходу лише до фінансових показників. Обґрунтовано включення таких показників, як "якість продукції" та "постачальники", враховуючи специфіку даної галузі. Представлений новий методичний підхід для попередньої оцінки фінансового стану підприємства з урахуванням національних особливостей та міжнародного досвіду. Інформаційне забезпечення цієї моделі є основою для розробки системи самоменеджменту підприємства, що дозволить ефективно адаптуватися до змін, виявляти можливі ризики та забезпечувати стійкий розвиток незалежно від етапу життєвого циклу підприємства.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії:*

1. Mishchenko, V., **Drugova, O.**, Kochetova, T., et al. Trends in Scientific Thought in Economics and Management: collective monograph. Boston: Primedia eLaunch, 2021. 502 p. (заг. обсяг – 0,2 друк. арк., особистий внесок: сформовано підхід до оцінки фінансового стану підприємств на основі вартісно – орієнтованого управління- 0,13 друк. Арк

2. Mishchenko, Volodymyr, **Drugova, Olena**, Shapran, Eugene. Scientific Foundations in Economics and Management: collective monograph. Boston: Primedia eLaunch, 2022. pp. 495-505. (заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: конкретизовано основи формування інноваційної концепції управління на основі контролінгу - 0,1 друк. арк.

3. Domnina, I., Mishchenko, V., **Drugova, O.** Cost-Oriented Anti-Crisis Controlling in Enterprise Management. Scientific Approaches to the Study of the World Economy: collective monograph. Boston: Primedia eLaunch, 2020. №84. pp. 6-12. (заг. обсяг – 0,5 друк. арк., особистий внесок: досліджено використання контролінгу вартісно-орієнтованого управління на підприємствах - 0,13 друк. арк.

*Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних*

4. A. Pushkar, Y. Kurbatova, **E. Druhova** Innovative methods of managing consumer behavior in the economy of impressions // Economic Annals – XXI research Journal Since 1996 №165(5-6) 2017 p. 114 – 118 <http://soskin.info/en/ea/2017/165-5-6/Economic-Annals-contents-V165-23> (заг. обсяг – 0,5 друк. арк., особистий внесок: запропоновано інноваційний підхід управління з використанням поведінкового контролінгу - 0,3 друк. арк.).

**Включено до Scopus.**

5. N. Kuzmynchuk, T. Kutsenko, T. Nazarova, **O. Druhova** Analyses dynamics of taxpayers behavior facing the influence of social – psychological factors // Problems and Perspectives in Management International research Journal Volume 15, Issue (№ 3), 2017 p.98 – 107 [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(3\).2017.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(3).2017.08) (заг. обсяг – 0,7 друк. арк., особистий внесок: конкретизовано взаємозв'язок між вартісно – орієнтованим управлінням та соціальною поведінкою - 0,3 друк. арк.).

**Включено до Scopus.**

6. M. Reta, **E. Druhova**, O. Lisnichuk methods for diagnosing the effectiveness of the enterprise's financial strategy in the strategy controlling system Vol 4, No 3 (2018): Baltic Journal of Economic Studies, p. 235 - 244 [https://www.researchgate.net/publication/368117805\\_METHODS\\_FOR\\_DIAGNOSING\\_THE\\_EFFECTIVENESS\\_OF\\_THE\\_ENTERPRISE'S\\_FINANCIAL\\_STRATEGY\\_IN\\_THE\\_STRATEGY\\_CONTROLLING\\_SYSTEM](https://www.researchgate.net/publication/368117805_METHODS_FOR_DIAGNOSING_THE_EFFECTIVENESS_OF_THE_ENTERPRISE'S_FINANCIAL_STRATEGY_IN_THE_STRATEGY_CONTROLLING_SYSTEM) (заг. обсяг – 0,7 друк. арк., особистий внесок: доведено взаємозв'язок між ефективністю діяльністю підприємства та контролінгу - 0,3 друк. арк.). **Включено до Web of Science.**

7. N. Kuzmynchuk, T. Nazarova, **O. Drugova**, N. Vyadrova, A. Chkheailo Формування податкової поведінки з урахуванням наявності тіньової економіки. Вісник фінансово – кредитна діяльність : проблеми теорії та практики Том 1, № 28 (2019) - с. 383 – 389 <http://fkd.org.ua/article/view/162934> (заг. обсяг – 1,58 друк. арк., особистий внесок: проаналізовано вплив тіньової економіки на вартість підприємств – 0,53 друк. арк.) **Включено до Web of Science.**

8. Sergienko O., Shapran O., Tatar M., Bilotserkivskiyi O., **Druhova O.** Cointegration evaluation tools for enterprises strategic development system upgrading Вісник фінансово – кредитна діяльність : проблеми теорії та практики Том 2, № 33 (2020) <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/2997/2988> (заг. обсяг – 1,58 друк. арк., особистий внесок: визначено сутність стратегічних складових в довгостроковому плануванні з використанням інструментів контролінгу – 0,53 друк. арк.) **Включено до Scopus.**

9. Tataryntseva, Y., Pushkar O., **Druhova O.**, Osypova S., Makarenko A., Mordovtsev A. (2022). Economic evaluation of digital marketing management at the enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2 (13 (116)) 2022, p.24–30. <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/254485/252830> (заг. обсяг – 0,29 друк. арк., особистий внесок: визначено сутність діджиталізації та вплив її на вартість компанії – 0,13 друк. арк.) **Включено до Scopus.**

10. Nosach N., **Druhova O.**, Klepikova, S. (2023). Controlling as a component of project management in agro-industrial production. Baltic Journal of Economic Studies, 9(5), 186-192.

<http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2273/2272> (заг. обсяг – 0,5 друк. арк., особистий внесок: запропоновано методичний підхід використання контролінгу в проектному менеджменті агропромислових підприємств – 0,2 друк. арк.) **Включено до Scopus.**

11. Другова О.С. Методи оцінки як інструменти стратегічного розвитку діяльності підприємств харчової промисловості. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал. Вип. 18. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2023. – 80-86 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.8> (0,29 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

12. Другова О.С., Клепікова С.В. Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит 2023. № 12 (190). – С. 32 - 56. <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/302151> (заг. обсяг – 1,5 друк. арк., особистий внесок: запропоновано методичні засади формування системи контролінгу в епоху цифровізації – 1 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

13. В. Міщенко, А. Дараган, О. Другова Оцінювання і контролінгове управління розвитком цифровізації на підприємстві. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит 2023. № 4 (182). – С. 29 - 43. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.04.03> (заг. обсяг – 1,2 друк. арк., особистий внесок: визначено контролінгове оцінювання підприємства – 0,7 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

14. В. Міщенко, Є. Шапран, А. Дараган, О. Другова Роль фінансового потенціалу в сучасній концепції конкурентоспроможного менеджменту підприємства. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2023. № 3 (181). С. 11-19. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.03.05> (заг. обсяг – 0,9 друк. арк., особистий внесок: конкретизовано вплив вартісно – орієнтованих показників при розрахунку рівня конкурентоспроможності підприємства – 0,4 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

15. Другова О.С. Особливості харчової промисловості й характеристика діяльності підприємств Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. № 7-8(161-162) (2021) с 3-11 DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.07.01> (0,9 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

16. Ю.Л. Татаринцева, ОІ Пушкар, О.С Другова, АБ Макаренко Управління процесами монетизації digital маркетингу в контексті забезпечення фінансового розвитку підприємства/ Ю. Л. Татаринцева [та ін.] *Маркетинг і цифрові технології = Marketing and digital technologies*. 2022. Т. 6, № 1. С. 32-44. <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/166> (заг. обсяг – 1,2 друк. арк., особистий внесок сформовано методологічні засади застосування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства – 0,7 друк. арк.). **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

17. В. А. Міщенко, Є. М. Шапран, О. С. Другова, В. С. Корзун, Г. Джабарлова Філософський трикутник контексту контролінгу в менеджменті підприємства *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит = Energy saving*.

*Power engineering. Energy audit.* 2022. № 1-2 (167-168). С. 11-19.  
DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2022.01.02> (заг. обсяг – 0,7 друк. арк., особистий внесок: запропоновано механізм реалізації концепції антикризового вартісно-орієнтованого управління, що, на відміну від існуючих, засновано на впровадженні вартісно-орієнтованого контролінгу – 0,35 друк. арк.)  
**Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

18. Другова О.С., Яковлев В.І. Науково – методичне забезпечення інтегральної оцінки рівня виробничого потенціалу в контексті стратегічного розвитку підприємств. Науково – виробничий журнал «Держава та регіони» Серія : Економіка та підприємництво» 2021р. № 3 (120). с.65 – 71  
[http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3\\_2021/12.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/12.pdf) (заг. обсяг – 0,7 друк. арк., особистий внесок: запропоновано теоретичні положення щодо механізмів впровадження складових управління розвитком підприємств– 0,35 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

19. Авершин С.В. , Міщенко В.А., Другова О.С. Стратегічні напрями розвитку регіонального інноваційного промислового кластеру. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* № 3-4 (157-158) (2021): с 34 – 42  
DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2021.03.03> (заг. обсяг – 1,58 друк. арк., особистий внесок: застосовано модульний принцип управління підприємством – 0,53 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

20. V. Yakovlev, O. Druhova Analysis of management of production potential of machine-building enterprises of Kharkiv region. *Three Seas Economic Journal*, Volume 2 Number 3. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2021, 134 pages. – 124-129 p. <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/29485.pdf> (заг. обсяг – 0,7 друк. арк., особистий внесок: проаналізовано діяльність підприємств України, зокрема Харківського регіону – 0,35 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

21. Клепікова С.В., Яцина М.Г., Другова О.С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економіка. Фінанси. Право.* Київ, 2021, №11, С.18-22 Doi: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.11.3> (заг. обсяг – 4 друк. арк., особистий внесок: визначено особливості управління розвитком підприємства на засадах контролінгу – 0,1 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

22. Druhova E., Klepikova S. Indicators of value-oriented management of machine-building enterprises on the basis of controlling. *Економічний вісник національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» Збірник наукових праць № 20, 2021* Видавничий дім «Гельветика» 2021 Київ. с.44. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252603> (заг. обсяг – 1,58 друк. арк., особистий внесок: визначено сутність вартісно-орієнтованого контролінгового управління на підприємствах – 0,53 друк. арк.) **Включено до з Index Copernicus та Google Scholar.**

23. Міщенко В. А., Другова О. С, Домніна І.І. Методичний інструментарій фінансового контролінгу в антикризовому управлінні підприємством [Електронний ресурс] [Інфраструктура ринку](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_69). 2020. Вип. 43. С. 369-375. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_43\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_69) (заг. обсяг



– 0,9 друк. арк., особистий внесок: запропоновано методичний інструментарій фінансового контролінгу на підприємствах – 0,4 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

24. Міщенко В. А., Другова О. С., Домніна І.І. Класифікація інструментарію стратегічного контролінгового управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). №3 (2020), стр. 44-49 Сайт Вісника <http://journals.uran.ua/index.php/2519-4461> (заг. обсяг – 0,7 друк. арк., особистий внесок: запропоновано інструментарій стратегічного контролінгового управління підприємством – 0,33 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

25. Другова О.С., Романів В.В. Контролінг ризиків як інструмент формування банківського менеджменту. *Науково – виробничий журнал «Бізнес – навігатор»*. Випуск №5(61) 2020 – Видавничий дім «Гельветика» с.160 – 164 DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-27> (заг. обсяг – 0,4 друк. арк., особистий внесок: визначено сутність контролінгу ризиків – 0,2 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

26. Дараган А. В., Геворкян А. Ю., Другова О. С. Сутність та методи процесу бюджетування у контексті фінансового аналізу діяльності підприємства / А. В. Дараган, А. Ю. Геворкян, О. С. Другова . *Причорноморські економічні студії*. - 2020. Вип. 55(1). С. 94-99. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2020\\_55%281%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_55%281%29_17) (заг. обсяг – 0,6 друк. арк., особистий внесок: запропоновано методичний підхід до розрахунку фінансового стану підприємства – 0,3 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

27. Міщенко В. А., Другова О. С., Домніна І. І. Контролінг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 34. - С. 82-86. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2019\\_34\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_34_19). (заг. обсяг – 0,5 друк. арк., особистий внесок: конкретизовано практичний інструментарій антикризового управління підприємством, який впливає на конкурентоспроможність – 0,2 друк. арк.) **Включено Index Copernicus та Google Scholar.**

28. Міщенко В.А., Домніна І.І., Другова О.С. Формування стратегії розвитку підприємства з використанням інструментарію стратегічного контролінгу в сучасних господарських умовах. Науково практичний журнал «Економічні студії» №1 (27). 2020 Львів с.119 – 125 <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/43725/2/%D0%9E%D0%B1%D0%BA%D0%B%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%B0.pdf> (заг. обсяг – 0,8 друк. арк., особистий внесок: визначено сутність стратегічного контролінгу та його взаємозв'язок зі стратегією підприємства – 0,2 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

29. Другова О.С., Шевченко М.М. Стратегічне управління як основа формування концепції контролінгу . Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та

світове господарство. 2018. Вип. 20(1). С. 146-150. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2018\\_20\(1\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(1)_34). (заг. обсяг – 0,8 друк. арк., особистий внесок: запропоновано сучасну концепцію контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління підприємством – 0,6 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

30. Другова Е.С., Бережна Ю.В. Сутність і економічна природа фінансових ресурсів підприємства. Харків: НТУ «ХПІ». 2018. № 19. с. 7 – 10 <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/60fc0062-8d24-444d-9425-4f1d5db6c2f7/content> (заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: визначено сутність фінансових ресурсів у вартісно – орієнтованому управлінні – 0,15 друк. арк.) **Включено Index Copernicus та Google Scholar.**

31. Геворкян О.Ю., Другова О.С., Клепікова С.В. Фактори, що впливають на визначення інвестиційної привабливості та вартості бізнесу Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 19 (1295). – С. 131-134. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37551> (заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: конкретизовано фактори, які впливають на інвестиційну привабливість підприємства – 0,1 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

32. Міщенко В.А., Другова О.С., Іменинник А.Н. Розвиток концепцій управління підприємством з використанням контролінгу. Харків: НТУ «ХПІ». 2018. № 20. с. 111 – 117 <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37857> (заг. обсяг – 0,6 друк. арк., особистий внесок: обґрунтовано необхідність впровадження контролінгу на підприємстві – 0,3 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar**

33. Другова О. С. Генезис поняття "контролінг" Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 69-72. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_9\(1\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9(1)_16). (0,2 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

34. Другова О.С Систематизація підходів до формування інструментарію контролінга. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.- 2016. Т. 21, Вип. 9. С. 59-63. -Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_esop\\_2016\\_21\\_9\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_esop_2016_21_9_14) (0,4 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

35. Другова О.С. Тенденції формування системи контролінгу на підприємствах виробничі підприємства України. Харків: НТУ «ХПІ». 2017. № 29. с. 113 -117с. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/32273> (0,3 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

36. Другова О.С., Клепікова С.В. Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2023. № 12 (190). С. 32 - 56. <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/302151> (заг. обсяг – 1,3 друк. арк., особистий внесок: запропоновано методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації – 1,0 друк. арк.) **Включено до Index Copernicus та Google Scholar.**

*Інші публікації за темою дисертації*

37. **Другова О.С.** Ефективний контролінг в бізнесі: ключові аспекти та сучасні підходи Global science: prospects and innovations. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2023. Pp. 21-27. (0,4 друк. арк.)

38. В. А. Міщенко, Є. М. Шапран, **О. С. Другова** Необхідність прискорення впровадження нових інноваційно-організаційно-управлінських технологій на підприємствах The 10th International scientific and practical conference “Innovations and prospects of world science” (May 25-27, 2022) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2022. 907 p. Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp. 845-856. (заг. обсяг – 1,1 друк. арк., особистий внесок: запропоновано методичні положення щодо організаційно-інформаційного забезпечення розвитку підприємств – 0,53 друк. арк.)

39. Міщенко В. А., Шапран Є. М., **Другова О. С.**, Дараган А. В. Особливості сучасної концепції поведінкового контролінгу Modern research in world science. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. SPC —Sci-conf.com.ua. Lviv, Ukraine. 2022. Pp. 829-836. (заг. обсяг – 0,9 друк. арк., особистий внесок: визначено сутність інноваційних технологій в event-менеджменті – 0,3 друк. арк.)

40. Міщенко В.А, Шапран Є.М, **Другова О.С.** Необхідність зміни погляду на контент сучасного менеджменту на підприємстві Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp. 21-27. (заг. обсяг – 0,6 друк. арк., особистий внесок: визначено сутність змін та вплив її на стратегічний контролінг – 0,2 друк. арк.)

41. Mordovtsev O, Mordovtsev S, **Druhova O**, Andrenko O Management of investment risks at the financial activity of the enterprise with the vicariousness of unclean multiplies with asymmetric function of belonging Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2022. Pp. 21-27. (заг. обсяг – 0,6 друк. арк., особистий внесок: обґрунтовано інвестиційну складову в антикризовому контролінговому управлінні – 0,2 друк. арк.)

42. В.А. Міщенко, Є.М. Шапран, **О.С. Другова** Можливості й завдання контролінгу поведінки у вартісно-орієнтованому менеджменті підприємства Science, innovations and education: problems and prospects. Proceedings of the 14th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2022. Pp. 21-27. (заг. обсяг – 0,6 друк. арк., особистий внесок: обґрунтовано – 0,2 друк. арк.)

43. Міщенко В., **Другова О.** Сучасний контент контролінгового управління Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2021. Pp. 626-632.. (заг. обсяг – 0,8 друк.

*арк., особистий внесок: визначено сучасної контролінгової концепції – 0,4 друк. арк.)*

44. Міщенко В. А., Панченко А. В., **Другова О. С.** Методичний підхід до впровадження фінансового планування методом р&l на підприємстві агропромислового комплексу Topical issues of modern science, society and education. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. SPC —Sci-conf.com.ua. Kharkiv, Ukraine. 2021. Pp. 1696-1702. *(заг. обсяг – 0,9 друк. арк., особистий внесок: визначено сутність інноваційних технологій в event-менеджменті – 0,3 друк. арк.)*

45. Міщенко В.А., Панченко А. В., **Другова О.С.** Оперативне фінансове планування на підприємстві з використанням Р&L методу. «Проблеми соціально – економічного розвитку підприємств» Матеріали XIV міжнародної – практичної конференції 29–30 листопада 2021 р. *(заг. обсяг – 0,9 друк. арк., особистий внесок: запропоновано фінансові показники для розрахунку стану підприємства з використанням Р&L методу – 0,3 друк. арк.)*

46. Міщенко В.А., **Другова О.С.** Нова сучасна концепція контролінгу. Реалії та перспективи інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 13 листопада 2021 р.). К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2021. с.27-32. *(заг. обсяг – 0,6 друк. арк., особистий внесок: конкретизовано підхід до концепції контролінгу з використанням антикризового вартісно – орієнтованого управління– 0,4 друк. арк.)*

47. **Другова О.С.** Інформаційне забезпечення контролінгового управління на підприємствах харчової промисловості Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2021, 18-20 травня 2021 р.: у 5 ч. Ч. III. за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХП». 191 с. (С.72). *(0,13 друк. арк.)*

48. А. Волченко, Ю.Л. Татаринцева, **О.С. Другова** Антикризове управління на підприємстві XV Міжнародна науково-практична конференція магістрантів та аспірантів «Теоретичні та практичні дослідження молодих науковців» (01–03 грудня 2021 року): матеріали конференції за ред. проф. Є.І. Сокола. Харків : НТУ «ХП», 2021. 474 с. стр. 215-216 *(заг. обсяг – 0,1 друк. арк., особистий внесок: визначено сутність антикризового управління – 0,05 друк. арк.)*

49. Мехович С.А., Міщенко В.А., **Другова О.С.** Впровадження обліку й економічного аналізу на базі застосування вартісних показників управління підприємством Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції: матеріали IX Міжнародної науково- практичної конференції. Одеса: ОНЕУ, 2021. С 174-177 *(заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: обґрунтовано використання вартісних показників – 0,1 друк. арк.)*

50. Домніна І.І., Міщенко В.А., **Другова О.С.** Бортовий журнал – Головний управлінський інструмент антикризового контролінгу. Проблеми міжнародної міграції: оцінка та перспективи вирішення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 16 травня 2020 р.)

відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. 128 с. С. 58-61. (заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: визначено механізм антикризового контролінга – 0,1 друк. арк.)

51. Домніна І.І., Міщенко В.А., **Другова О.С.** Контролінгове оперативне антикризове управління з використанням бортового табло. Abstracts of XX th International scientific and practical conference «Perspective directions for the development of science and practice» 8 – 9 June, 2020. Athens, Greece 2020. 354 p. (заг. обсяг – 0,6 друк. арк., особистий внесок: запропоновано використання бортового табло як інструменту антикризового управління – 0,2 друк. арк.)

52. Домніна І.І., Міщенко В.А., **Другова О.С.** **Розвиток концепцій контролінгового антикризового управління підприємством.** Theoretical and practical foundations of social process management. Abstracts of XXIII International Scientific and Practical Conference. San Francisco, USA 2020. pp. 11-13 pp. P. 81 – 84. (заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: конкретизована сутність концепції контролінгу антикризового управління сутність інноваційних технологій в event-менеджменті – 0,1 друк. арк.)

53. Домніна І.І., Міщенко В.А., **Другова О.С.** Підвищення вартості підприємства як мета його антикризового вартісно-орієнтованого управління. Theoretical foundations for the implementation and adaptation of scientific achievements in practice. Abstracts of XXII International Scientific and Practical Conference. Helsinki, Finland 2020. pp. P. 61-65. (заг. обсяг – 0,4 друк. арк., особистий внесок: обґрунтовано взаємозв'язок між вартістю підприємства і антикризовим вартісно – орієнтованим управлінням – 0,15 друк. арк.)

54. Домніна І.І., Міщенко В.А., **Другова О.С.** Теоретичні засади вартісно-орієнтованого антикризового управління. Current trends in the development of science and practice. Abstracts of XXI th International Scientific and Practical Conference. Haifa, Israel 2020. pp. 17–18 P.37-40. (заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: визначено сутність вартісно – орієнтованого антикризового управління – 0,1 друк. арк.)

55. Домніна І.І., Міщенко В.А., **Другова О.С.** Основи організації антикризового контролінгу на підприємстві у невизначеному зовнішньому середовищі. Scientific bases of solving of the modern tasks. Abstracts of XIX International Scientific and Practical Conference. Frankfurt am Main, Germany 2020. pp. 12-15 pp. P. 73-77. (заг. обсяг – 0,4 друк. арк., особистий внесок: конкретизовано контролінговий інструментарій для організації антикризового управління – 0,1 друк. арк.)

56. Інъ Цзинь, **Другова О.С.** Тенденції розвитку міжнародного бізнесу в епоху глобалізації. «Проблеми соціально – економічного розвитку підприємств» Матеріали XIII міжнародної – практичної конференції 26-28 листопада 2020 р., Харків, 2020 с.66 (заг. обсяг – 1,58 друк. арк., особистий внесок: визначено сутність інноваційних технологій в event-менеджменті – 0,53 друк. арк.)

57. **Другова О.С.** Теоретичні методичні засади впровадження фінансового контролінгу на промислових підприємствах України Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези

доповідей XXVII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2020. за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХП». (0,13 друк. арк)

58. **Другова О.С.** Фінансовий контролінг на підприємстві «Проблеми соціально – економічного розвитку підприємств» Матеріали XII міжнародної – практичної конференції 26-27 листопада 2019 р. Харків, 2019 с.110-111. (0,13 друк. арк)

59. **Другова О.С.,** Долина І.В. Функції контролінгу на промислових підприємствах. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2019, 15-17 травня 2019 р.: у 4 ч. Ч. III. за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХП». с.153 (заг. обсяг – 0,3 друк. арк., особистий внесок: визначено функції контролінгу – 0,15 друк. арк.)

60. Zamoula O. O., **Drougova E. S.**, Mbama Ngouala Nice Rochella Aspects théoriques de la gestion stratégique de l'activité économique étrangère de l'entreprise II International Scientific Conference Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise: Conference Proceedings, Part I, November 23th, 2018. Le Mans, France: Baltija Publishing. 144 pages., p.134 – 137 (заг. обсяг – 0,4 друк. арк., особистий внесок: запропоновано використання механізмів контролінгу ндля управління підприємствами – 0,2 друк. арк.)

61. **Другова О.С.** Показники якісної оцінки стратегічного контролінгу Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: матеріали XXVI міжнар. науково – практичної конференції, 16 - 18 травня 2018 р. Харків : НТУ «ХП», 2018. - с.132 (0,13 друк. Арк.

62 **Другова О.С.** Відмінності функцій контролерів в Україні та Європі «Проблеми соціально – економічного розвитку підприємств» Матеріали X міжнародної – практичної конференції 25-26 жовтня 2017 р./ Харків, 2017 - с.111-112. (0,13 друк. арк.)

63. **Другова О.С.** Еволюція функцій контролінгу Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: матеріали XXV міжнар. науково – практичної конференції, 17 - 19 травня 2017 р. Харків: НТУ «ХП», 2017. с. 198 (0,13 друк. арк.)

64. **Другова О.С.** Створення системи контролінгу на українських підприємствах. Тези VII-ої Міжнародної науково-практичної Internet конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2016» X.: НТУ «ХП», 27 грудня 2016 р. с.14 -15. (0,13 друк. арк.)

65. Аширов М., **Другова О.С.** Інструментарій стратегічного управління на підприємствах – учасниках ЗЕД. «Проблеми соціально – економічного розвитку підприємств» Матеріали IX міжнародної – практичної конференції 26-27 жовтня 2016 р. Харків, 2016. с.72- 74. (заг. обсяг – 0,2 друк. арк., особистий внесок: запропоновано інструментарій стратегічного контролінгу – 0,1 друк. арк.)

66. **Другова О.С.,** Фаталієв Ч.В. Необхідність розвитку концепції контролінгу на туркменських підприємствах нафтової галузі. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: матеріали XXI міжнар.

науково – практичної конференції, 18 - 20 травня 2016 р. Харків. Харків : НТУ «ХП», 2016. с.246 (заг. обсяг – 1,2 друк. арк., особистий внесок: обґрунтовано необхідність впровадження контролінгу на підприємствах – 0,1 друк. арк.)

## АНОТАЦІЯ

**Другова О.С. Контролінг в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні діяльністю виробничих підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний технологічний університет, Одеса, 2024.

Дисертація присвячена концепції контролінгу в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні діяльністю виробничих підприємств, яка стає актуальною у зв'язку з нестабільністю економічного середовища та постійними змінами у глобальному бізнес-ландшафті. Систематична відправні точки цієї концепції включають поєднання вартісно-орієнтованого підходу та методів контролінгу, спрямованих на підтримку ефективного управління, збереження конкурентоспроможності та досягнення стійкого розвитку підприємств у умовах кризових ситуацій.

Загальна мета дисертації полягає в розробці комплексної методології контролінгу в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні, яка б дозволила підприємствам ефективно управляти своєю діяльністю в умовах кризових ситуацій, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність. Для досягнення цієї мети розглянуто різні аспекти контролінгу, включаючи його теоретичні засади, методи та інструменти використання, а також практичні аспекти впровадження в контексті сучасного бізнесу. Дослідження проведено на прикладі реальних підприємств, що дозволило отримати конкретні приклади ефективного використання контролінгу для досягнення стратегічних цілей і завдань у сфері управління.

Визначено, що контролінг в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні спрямований на забезпечення виробничих підприємств необхідними інструментами для вчасного виявлення та аналізу фінансових ризиків та проблем, що можуть виникнути у період кризи. Завдяки використанню комплексного підходу до управління, контролінг дозволяє реалізувати стратегічні цілі, спрямовані на забезпечення ефективності, прибутковості та стійкості підприємства.

Дослідження показали, що в контексті антикризового вартісно-орієнтованого управління, контролінг відіграє важливу роль у розробці та впровадженні стратегій зменшення витрат, оптимізації процесів та підвищення ефективності виробничих підприємств. Це включає в себе аналіз витрат та прибутків, визначення оптимальних рівнів запасів, оптимізацію цінової політики та розробку стратегій розвитку продуктів і послуг. Розроблений підхід враховує не тільки поточні виклики, але й можливості, які можуть виникнути у

майбутньому, та допомагає підприємствам підготуватися до них. Контролінг в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні виступає мостом між стратегічним плануванням і оперативним управлінням, забезпечуючи підприємствам гнучкість та реагування на зміни в економічному середовищі.

Важливою частиною дисертації є аналіз існуючих підходів до контролінгу та їхній порівняльний аналіз з антикризовим вартісно-орієнтованим управлінням. Це дозволяє виявити переваги та недоліки кожного підходу та розробити оптимальну стратегію для впровадження контролінгу в управлінську практику виробничих підприємств. Аналіз існуючих підходів до контролінгу є ключовою складовою частиною дисертації. Цей аналіз включає огляд різних теоретичних концепцій та практичних методик, що використовуються в сучасному управлінні виробничими підприємствами.

У рамках дослідження проводиться порівняльний аналіз існуючих підходів до контролінгу з антикризовим вартісно-орієнтованим управлінням. Це дозволяє виявити переваги та недоліки кожного з цих підходів.

На основі результатів аналізу формується оптимальна стратегія для впровадження контролінгу в управлінську практику виробничих підприємств. Ця стратегія враховує переваги та недоліки існуючих підходів та спрямована на максимізацію ефективності управління фінансовими та виробничими процесами, забезпечення стійкості та успішності підприємств у складних економічних умовах.

У дисертації проаналізовано різноманітні методи та інструменти контролінгу, які можуть бути застосовані в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні. Особлива увага приділяється інформаційним технологіям та аналітичним інструментам для збору, обробки та аналізу даних. Інтеграція сучасних інформаційних систем та програмного забезпечення дозволяє автоматизувати процеси збору та обробки інформації, що значно полегшує управлінське прийняття рішень та забезпечує більш точний аналіз фінансової діяльності підприємства.

Дана дисертація демонструє важливість і актуальність використання контролінгу в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні на виробничих підприємствах. Інтеграція контролінгу в управлінську практику дозволяє ефективно управляти фінансовими ризиками, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток підприємств у непередбачуваних умовах.

Крім того, у дисертації розглядаються інструменти та методи контролінгу, які можуть бути застосовані в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні для підтримки стратегічних цілей підприємств. Особлива увага приділяється використанню інформаційних технологій та аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу даних для прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** контролінг, методологія контролінгу, концептуальні засади, стратегічне управління, вартісно – орієнтоване управління, антикризові



заходи, інформаційно-аналітичне забезпечення, підприємство, управлінська модель, управлінське рішення, стратегічне управління.

## SUMMARY

**Druhova O.S. Controlling in anti-crisis value-oriented management of production enterprises. – Qualifying scientific work on manuscript rights.**

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Economic Sciences in the specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by types of economic activity). – Odesa National Technological University, Odesa, 2024.

The concept of controlling in crisis management of manufacturing enterprises becomes increasingly relevant due to the instability of the economic environment and constant changes in the global business landscape. This paper explores the value-oriented approach to controlling within the context of crisis management, aiming to provide a comprehensive understanding of its role and significance in ensuring the sustainability and competitiveness of manufacturing enterprises during challenging times.

The overall goal of the dissertation is to develop a complex methodology of controlling in anti-crisis value-oriented management, which would allow enterprises to effectively manage their activities in crisis situations, ensuring sustainable development and competitiveness. To achieve this goal, various aspects of controlling are considered, including its theoretical foundations, methods and tools of use, as well as practical aspects of implementation in the context of modern business. The research was carried out on the example of real enterprises, which made it possible to obtain specific examples of the effective use of controlling to achieve strategic goals and tasks in the field of management.

First and foremost, controlling in value-oriented crisis management is directed towards equipping manufacturing enterprises with the necessary tools for timely identification and analysis of financial risks and challenges that may arise during a crisis. By employing a holistic approach to management, controlling enables the realization of strategic goals focused on enhancing efficiency, profitability, and resilience of enterprises.

In the realm of value-oriented crisis management, continuous monitoring of financial activities emerges as a cornerstone of effective controlling practices. By meticulously tracking key financial metrics and performance indicators, enterprises can swiftly detect shifts in the economic landscape and promptly realign their management strategies to mitigate potential risks and capitalize on emerging opportunities. This proactive approach to financial oversight enables organizations to make well-informed decisions in real-time, thereby minimizing the adverse effects of crises on their financial well-being.

Furthermore, the ongoing monitoring of financial activities empowers enterprises to anticipate and respond to market fluctuations, regulatory changes, and other external factors that may impact their financial stability. By maintaining a vigilant watch over revenue streams, expenditure patterns, and profitability metrics, organizations can proactively identify areas for improvement, implement cost-saving

measures, and optimize resource allocation to enhance overall operational efficiency and resilience.

Moreover, continuous monitoring serves as a vital mechanism for evaluating the effectiveness of implemented management strategies and initiatives. By regularly assessing the performance of various business units, projects, and investment initiatives, enterprises can identify areas of underperformance or inefficiency and take corrective actions to steer the organization towards its strategic objectives.

In essence, the continuous monitoring of financial activities underpins the proactive and adaptive nature of value-oriented crisis management. By leveraging timely insights into financial performance and market dynamics, enterprises can navigate through turbulent times with confidence, ensuring their long-term sustainability and success in an ever-changing business environment.

Furthermore, within the framework of value-oriented crisis management, controlling plays a vital role in the development and implementation of cost reduction strategies, process optimization, and enhancement of the efficiency of manufacturing enterprises. This includes cost and profit analysis, determination of optimal inventory levels, pricing policy optimization, and the development of product and service development strategies.

Analysis of existing approaches to controlling is a key component of the dissertation. This analysis includes an overview of various theoretical concepts and practical techniques used in modern management of manufacturing enterprises.

The study includes a comprehensive comparative analysis of existing approaches to controlling in conjunction with anti-crisis value-oriented management. This analytical endeavor aims to dissect the intricacies of each approach, unveiling their respective strengths and weaknesses to inform the development of an optimal strategy for integrating controlling practices into the framework of value-oriented crisis management.

By juxtaposing various controlling methodologies against the backdrop of anti-crisis value-oriented management, the study seeks to elucidate their divergent attributes and implications for organizational resilience and performance. Through meticulous examination, the study endeavors to identify the inherent advantages and disadvantages of each approach, offering valuable insights into their applicability and effectiveness in navigating through tumultuous economic landscapes.

Moreover, the comparative analysis serves as a crucible for synthesizing best practices and innovative solutions from disparate approaches, fostering a holistic understanding of the evolving landscape of controlling in the context of crisis management. By distilling key learnings and observations from this comparative assessment, the study endeavors to inform the development of a nuanced and adaptive approach to controlling that is tailored to the unique needs and challenges of value-oriented crisis management.

In particular, methods and tools of controlling, its theoretical foundations, as well as practical aspects of implementation are subject to analysis. During the comparative analysis, it is determined which aspects of each approach are the most effective in managing production enterprises in crisis situations.

Based on the results of the analysis, an optimal strategy for introducing controlling into the management practice of manufacturing enterprises is formed. This strategy takes into account the advantages and disadvantages of existing approaches and is aimed at maximizing the efficiency of managing financial and production processes, ensuring the stability and success of enterprises in difficult economic conditions.

This paper analyzes various methods and tools of controlling that can be applied in anti-crisis value-oriented management. Special attention is paid to information technologies and analytical tools for data collection, processing and analysis. The integration of modern information systems and software allows automating the processes of collecting and processing information, which greatly facilitates managerial decision-making and provides a more accurate analysis of the company's financial activities.

This dissertation demonstrates the importance and relevance of using controlling in anti-crisis value-oriented management at manufacturing enterprises. The integration of controlling into management practice allows you to effectively manage financial risks, maintain competitiveness and ensure the sustainable development of enterprises in unpredictable conditions.

Moreover, the dissertation delves into the various tools and methodologies of controlling that can be effectively utilized within the framework of anti-crisis value-oriented management to bolster the strategic objectives of enterprises. This exploration encompasses a comprehensive review of contemporary information technologies and analytical instruments essential for gathering, processing, and scrutinizing data crucial for managerial decision-making.

In the modern business landscape, where rapid advancements in technology continue to reshape operational paradigms, the integration of cutting-edge information systems plays a pivotal role in enhancing organizational efficiency and agility. Therefore, the dissertation thoroughly investigates the potential applications of information technologies, such as enterprise resource planning (ERP) systems, business intelligence (BI) tools, and data analytics platforms, within the context of controlling practices. By leveraging these technological innovations, enterprises can streamline their data management processes, facilitate real-time monitoring of key performance indicators (KPIs), and derive actionable insights to optimize resource allocation and mitigate risks.

Furthermore, the dissertation sheds light on the strategic implications of employing advanced analytical tools in controlling activities. From predictive analytics and scenario planning to risk modeling and performance benchmarking, these analytical techniques empower decision-makers to anticipate market fluctuations, identify emerging trends, and devise proactive strategies to navigate through turbulent economic conditions. By harnessing the power of data-driven insights, enterprises can cultivate a culture of evidence-based decision-making, foster innovation, and sustain competitive advantage in an ever-evolving business landscape.

Overall, the dissertation underscores the indispensable role of information technologies and analytical tools in fortifying the foundation of anti-crisis value-

oriented management, offering invaluable insights into the strategic integration of controlling practices within contemporary business environments.

Through the comprehensive approach and utilization of controlling tools, enterprises can effectively respond to crisis situations, minimize risks, and ensure sustainable development in unpredictable economic conditions. Overall, controlling in value-oriented crisis management serves as an effective management tool, contributing to the achievement of sustainable success and the preservation of competitive positions in the market.

**Keywords:** controlling, controlling methodology, conceptual principles, strategic management, cost-oriented management, anti-crisis measures, information and analytical support, enterprise, management model, management decision, strategic management.