

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-84>

УДК 330.341.1:658.14

Воробйов Іван Олексійович

аспірант,

Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1850-7064>**Могильна Людмила Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,

Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9053-5177>**Ivan Vorobiov, Liudmyla Mohylna**

Sumy National Agrarian University

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ
СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА****CONCEPTUAL APPROACHES TO DEVELOPING
A SYSTEM FOR STRATEGIC CONTROL OF INNOVATION
AND INVESTMENT DEVELOPMENT IN AN ENTERPRISE**

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади стратегічного контролінгу інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в умовах зростання невизначеності та трансформації економічного середовища. Розкрито сутність стратегічного контролінгу як інтегрованої інформаційно-аналітичної системи підтримки управлінських рішень, визначено його ключові функції та відмінності від фінансового контролю. Обґрунтовано, що інноваційно-інвестиційна діяльність потребує врахування високих ризиків, довгострокових горизонтів та значної частки нефінансових показників. Запропоновано концептуальний підхід до побудови системи стратегічного контролінгу. Сформовано методичний підхід до оцінювання його результативності на основі фінансових і нефінансових показників та матриці стратегічного контролю.

Ключові слова: стратегічний контролінг, інноваційно-інвестиційний розвиток, підприємство, управління підприємством, ризик-менеджмент, стратегічне управління, стратегічне планування, ефективність, управлінське рішення, система контролінгу.

Summary. The article examines the theoretical and methodological foundations for forming a system of strategic controlling for the innovation and investment development of enterprises under conditions of economic transformation, increasing uncertainty, and intensifying competition. The essence of strategic controlling is generalized as an integrated system of information and analytical support for managerial decision-making. Its main functions, principles, and tools are defined, and its differences from traditional financial control are substantiated. It is established that the application of controlling in innovation and investment activities is characterized by specific features, including long-term project horizons, a high level of risk, the complexity of quantifying innovation outcomes, and the need to take into account a significant number of qualitative indicators. An original conceptual approach to building a strategic controlling system for the innovation and investment development of enterprises is proposed, based on the integration of strategic planning, risk management, information flows, and modern digital analytical tools. The developed model ensures the alignment of enterprise strategic objectives with investment and innovation decisions and enables continuous monitoring of their implementation. A methodological approach to assessing the effectiveness of the strategic controlling system is developed, which includes a set of financial and non-financial indicators, as well as the application of a strategic control matrix for evaluating managerial decision-making effectiveness in the long term. The practical value of the results lies in their applicability for improving the management of innovation and investment processes, optimizing resource utilization, and reducing risk levels in strategic enterprise development. The obtained results provide a theoretical basis for further development of adaptive and digitally oriented systems of strategic controlling in modern enterprises.

Keywords: strategic controlling, innovation and investment development, enterprise, enterprise management, risk management, strategic management, strategic planning, efficiency, managerial decision-making, controlling system.



Постановка проблеми. У сучасних умовах економічних трансформацій, посилення конкуренції та зростання невизначеності особливого значення набуває інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств. Необхідність одночасного впровадження інновацій, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності зумовлює потребу у застосуванні сучасних управлінських інструментів, зокрема стратегічного контролінгу.

Стратегічний контролінг розглядається як інтегрована система інформаційно-аналітичної підтримки управління, спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства. Його роль посилюється в умовах інноваційно-інвестиційної діяльності, яка характеризується високими ризиками, тривалими термінами реалізації та складністю оцінювання результатів. Отже, формування ефективної системи стратегічного контролінгу є важливим науковим та практичним завданням, оскільки сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, його адаптивності та довгострокової стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні наукові дослідження свідчать про зростання уваги до проблем стратегічного управління, інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств та впровадження контролінгу як інструменту підвищення ефективності їх діяльності. Зокрема, питання формування конкурентних переваг підприємств на основі інновацій розглянуто у працях Бреус С. та Бондар А. [1], а також Гринкевич С.С. та Беньо Ю.-І. [3], які підкреслюють визначальну роль інновацій у забезпеченні стійкого розвитку підприємств. Водночас Котвицька Н.М., Кашульський О.М. та Пітік В.С. [8] акцентують увагу на необхідності формування інноваційно-інвестиційного потенціалу як основи стратегічного розвитку.

Проблеми розвитку стратегічного управління та його інструментарію висвітлено у дослідженнях Довбні С.Б. та Пономаренка Р.В. [5], які аналізують еволюцію стратегічного планування та його сучасні особливості. У свою чергу, Гайдучок Т.С. та Дмитренко О.М. [2] обґрунтовують доцільність використання збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управлінського обліку, тоді як Маркуц В.І. та Кизенко О.О. [9] розглядають цифрові системи управління ресурсами як важливий елемент інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад контролінгу зробили Капліна А.І. [6] та Масіна Л.О. [10], які розглядають контролінг як інтегровану систему підтримки управління підприємством. Еволюційні аспекти та сучасні тенденції розвитку контролінгу досліджено Кізіловим А. [7], що дозволяє розглядати його як складову стратегічного управління. Водночас

Дем'яненко Т.І. [4] підкреслює необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України як інструменту підвищення ефективності управління.

Окрему увагу приділено питанням інвестиційного та інноваційного контролінгу. Так, Пазуцан А.В. та Черкас В.В. [11] розглядають інвестиційний контролінг як індикатор стабілізації діяльності підприємств, тоді як Чміль Є.Л. [13] досліджує організаційні аспекти впровадження контролінгу в управлінні інноваційним розвитком. У свою чергу, Філюк Г. та Кудрявченко В. [12] обґрунтовують значення контролінгу інноваційної діяльності як складової сучасних бізнес-моделей.

Питання цифровізації та впровадження сучасних технологій управління також знаходять відображення у наукових дослідженнях. Зокрема, Маркуц В.І. та Кизенко О.О. [9] акцентують увагу на ролі ERP-систем у забезпеченні ефективного використання ресурсів, тоді як М. Чукрі І. та Дурмушоглу А. [14] досліджують системи управління інноваціями та їх вплив на розвиток підприємств у сучасних умовах.

Проведений аналіз свідчить, що науковці приділяють значну увагу окремим аспектам стратегічного управління, інноваційної та інвестиційної діяльності, а також контролінгу. Водночас більшість досліджень не забезпечують комплексної інтеграції зазначених складових у межах єдиної системи стратегічного контролінгу інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад формування системи стратегічного контролінгу інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства, а також у розробці інтегрованого підходу до його побудови як багаторівневої адаптивної системи управління, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей, ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення, інтеграцію ризик-менеджменту та використання цифрових інструментів в умовах трансформації економічного середовища.

Таким чином, використання комплексного методичного інструментарію забезпечує всебічне дослідження проблеми побудови системи стратегічного контролінгу інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств та створює підґрунтя для формування науково обґрунтованих висновків та практичних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції та посилення ролі інновацій стратегічний контролінг набуває ключового значення як інструмент забезпечення довгострокової ефективності діяльності

підприємства. Теоретичні основи стратегічного контролінгу формуються на перетині концепцій стратегічного управління, управлінського обліку, фінансового аналізу та інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, що зумовлює його багатокомпонентну природу. Погоджуємось з думкою Кізілова А., що «сучасна інтерпретація контролінгу спирається не лише на технічні й аналітичні аспекти, а й охоплює поведінкові, соціальні та стратегічні чинники, що вимагає від фахівців міждисциплінарного мислення та здатності ефективно діяти в умовах складності й невизначеності» [7, с. 32]. Як слушно зазначають Г. Филюк і В. Кудрявченко, контролінг є «інтегративною системою методів та інструментарію, що забезпечує функціональну підтримку управлінських процесів шляхом поєднання планування, координації, мотивації та контролю» [12]. Такий підхід акцентує увагу на системоутворювальній ролі контролінгу в управлінні підприємством, оскільки він забезпечує узгодження окремих управлінських функцій у межах єдиного координаційного механізму. Наголосимо, що стратегічний контролінг доцільно трактувати як інтегровану систему інформаційно-аналітичної підтримки управління, спрямовану на досягнення довгострокових цілей підприємства через координацію планування, контролю та аналізу. На відміну від фінансового контролю, який має пере-

важно ретроспективний характер, стратегічний контролінг орієнтований на формування майбутніх результатів та управління факторами успіху.

Сутність стратегічного контролінгу доцільно розкривати через його функціональні характеристики, які відображають основні напрями впливу на систему управління підприємством. У цьому контексті доцільно систематизувати функції стратегічного контролінгу (табл. 1). Важливо підкреслити, що зазначені функції реалізуються не ізольовано, а у взаємозв'язку, формуючи єдиний контур стратегічного управління, в якому контролінг виступає як інтегруючий елемент. З інструментальної точки зору стратегічний контролінг базується на використанні широкого спектра методів та підходів, серед яких особливе місце займають збалансована система показників (Balanced Scorecard), стратегічні карти, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне планування, бенчмаркінг, а також сучасні інструменти бізнес-аналітики. Застосування цих інструментів дозволяє забезпечити комплексне бачення стратегічного розвитку підприємства та підвищити ефективність реалізації обраної стратегії.

Таким чином, інструментальне наповнення стратегічного контролінгу забезпечує комплексну реалізацію його функцій та створює основу для ефективного довгострокового управління підприємством. Для глибшого розуміння його специфіки

Таблиця 1 – Ключові функції стратегічного контролінгу інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства

Функція	Змістова характеристика	Роль у системі управління	Інструменти реалізації
Інформаційна	Формування та обробка стратегічної інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище, інноваційні та інвестиційні процеси	Забезпечує інформаційну основу для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень	ERP, CRM, BI-системи, Big Data
Аналітична	Оцінка ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності, аналіз тенденцій, виявлення відхилень і причин їх виникнення	Дозволяє ідентифікувати ризики, резерви зростання та перспективні напрями розвитку	SWOT, PEST, NPV, IRR, ROI
Координаційна	Узгодження стратегічних цілей та дій між підрозділами підприємства	Забезпечує цілісність реалізації стратегії	Balanced Scorecard, стратегічні карти
Контрольна	Моніторинг досягнення стратегічних цілей і показників	Сприяє своєчасному реагуванню на відхилення	KPI, бюджетування, контрольні показники
Прогностична	Розробка сценаріїв розвитку, прогнозування майбутніх результатів	Підвищує обґрунтованість стратегічних рішень	Сценарний аналіз, економіко-математичне моделювання
Консультаційна	Підтримка менеджменту у процесі прийняття управлінських рішень	Посилює якість управління	Експертні оцінки, управлінська звітність
Інтеграційна	Поєднання інноваційних та інвестиційних процесів у єдину систему стратегічного управління	Забезпечує синергетичний ефект і комплексний розвиток підприємства	Системи стратегічного контролінгу, інтегровані моделі
Цифрова	Використання цифрових технологій для автоматизації, аналізу та підтримки управлінських рішень	Підвищує оперативність, точність та прозорість управлінських процесів	Big Data, AI, цифрові платформи, аналітичні системи

Джерело: власна розробка

та місця в системі управління доцільно порівняти стратегічний контролінг із традиційним фінансовим контролем (табл. 2). Таке порівняння демонструє, що стратегічний контролінг суттєво розширює можливості традиційних систем контролю, орієнтуючи управління на досягнення стратегічних цілей і адаптацію до змін середовища.

Наукова новизна даного дослідження у межах розгляду теоретичних основ полягає в уточненні сутності стратегічного контролінгу через його інтеграцію з інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. Зокрема, запропоновано розглядати стратегічний контролінг не лише як інструмент реалізації стратегії, а як платформу управління розвитком, що поєднує процеси створення інновацій, залучення інвестицій та управління ризиками.

У цьому контексті доцільно представити узагальнену концептуальну модель взаємозв'язку стратегічного контролінгу з ключовими підсистемами управління (рис. 1).

Представлена схема демонструє, що стратегічний контролінг виконує роль центрального елемента, який забезпечує зворотний зв'язок між реалізацією стратегії та її коригуванням, що є особливо важливим в умовах високої невизначеності. Зворотний зв'язок у системі стратегічного контролінгу реалізується через механізм коригування стратегії підприємства, що забезпечує адаптацію стратегічних цілей до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а не через прямий вплив на операційні процеси інноваційної та інвестиційної діяльності.

Крім того, для формалізації процесу оцінювання досягнення стратегічних цілей може бути використана узагальнена модель інтегрального показника ефективності стратегічного контролінгу:

$$E_{sc} = \sum w_i \cdot K_i \quad (1.1)$$

$$\text{при } \sum w_i = 1 \quad (1.2)$$

де E_{sc} – інтегральний показник ефективності стратегічного контролінгу;

w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника (визначає його значущість);

K_i – значення i -го стратегічного показника (фінансового або нефінансового).

Запропонований підхід дозволяє враховувати багатовимірність результатів діяльності підприємства та оцінювати ефективність реалізації стратегії на основі системи збалансованих показників.

Отже, теоретичні основи стратегічного контролінгу формують наукове підґрунтя для подальшого дослідження його ролі в управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств, що обумовлює необхідність поглиблення методичних підходів та розробки прикладних інструментів його реалізації.

Необхідно зазначити, що подальше розкриття теоретичних засад стратегічного контролінгу доцільно здійснювати з урахуванням специфіки його функціонування в умовах інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. Така діяльність суттєво відрізняється від традиційних видів господарювання високим рівнем невизначеності, тривалістю реалізації проектів та складністю кількісного вимірювання результатів, що обумовлює необхідність адаптації інструментарію стратегічного контролінгу.

Однією з ключових характеристик інноваційно-інвестиційних процесів є їх довгостроковий характер. На відміну від операційної діяльності, результати інновацій формуються поступово та часто мають відкладений ефект. У зв'язку з цим стратегічний контролінг повинен забезпечувати не лише оцінювання кінцевих результатів,

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика стратегічного контролінгу та фінансового контролю

Критерій	Стратегічний контролінг	Фінансовий контроль
Часова орієнтація	Довгострокова (перспективна, фокус на майбутнє)	Короткострокова (ретроспективна, фокус на минуле та поточне)
Об'єкт контролю	Стратегічні цілі, потенціал успіху, конкурентні переваги	Фінансові результати, витрати, доходи, ліквідність
Основна мета	Забезпечення життєздатності та довгострокової реалізації стратегії	Контроль виконання бюджетів, збереження активів
Джерела інформації	Екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні)	Переважно ендогенні (внутрішні облікові дані)
Ступінь точності	Висока невизначеність, домінування оціночних та якісних даних	Висока точність, кількісні, документально підтверджені дані
Рівень управління	Вище керівництво (топ-менеджмент), власники	Менеджери середньої ланки, фінансові служби
Інструменти	BSC, стратегічні карти, сценарний аналіз, SWOT/PESTEL, прогнозна аналітика	Бюджетування, фінансова звітність, аналіз відхилень, ERP-системи
Характер впливу	Проактивний (попередження проблем до їх виникнення)	Реактивний (реагування на відхилення за фактом)

Джерело: власна розробка



Рисунок 1 – Концептуальна схема стратегічного контролінгу в системі управління підприємством

Джерело: власна розробка

а й системний моніторинг проміжних етапів реалізації. Вирішального значення набуває формування системи індикаторів, здатних відображати динаміку розвитку проєктів ще до отримання фінансового результату.

Іншою важливою особливістю є підвищений рівень ризиків, що охоплюють фінансові, технологічні, ринкові та організаційні аспекти. У цих умовах стратегічний контролінг виконує не лише контрольну, але й превентивну функцію, забезпечуючи раннє виявлення відхилень і формування управлінських рішень щодо їх мінімізації. Це передбачає інтеграцію ризик-менеджменту у систему контролінгу та активне використання сценарного підходу.

Суттєвою проблемою залишається оцінювання ефективності інноваційної діяльності, результати якої часто мають нематеріальний характер. Тому застосування виключно фінансових показників є недостатнім. Ефективне оцінювання потребує

використання комплексного підходу, що поєднує фінансові та нефінансові індикатори, зокрема показники інноваційної активності, ефективності бізнес-процесів і ринкових позицій підприємства. У цьому контексті доцільним є застосування збалансованої системи показників, яка забезпечує узгодженість оцінювання зі стратегічними цілями.

Враховуючи високу ресурсоемність інноваційно-інвестиційної діяльності, важливого значення набуває забезпечення обґрунтованості управлінських рішень щодо розподілу ресурсів. Стратегічний контролінг у цьому аспекті виконує функцію узгодження інвестиційних рішень із загальною стратегією розвитку підприємства та контролю ефективності використання капіталу.

Таким чином, стратегічний контролінг у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності трансформується з інструменту контролю у комплексний механізм координації, що поєднує функції моніторингу, аналізу, оцінювання та управління

ризиками. Це забезпечує підвищення адаптивності підприємства та ефективність реалізації стратегічних цілей.

Подальший розвиток зазначених положень зумовлює необхідність удосконалення підходів до побудови системи стратегічного контролінгу. Традиційні моделі, орієнтовані на контроль виконання планових показників, в умовах високої динаміки змін є недостатніми. Натомість доцільним є формування інтегрованого підходу, що базується на поєднанні стратегічної орієнтації, ефективної організації інформаційних потоків, ризик-орієнтованості та використання цифрових аналітичних інструментів.

У межах такого підходу стратегічний контролінг доцільно розглядати як центральний елемент системи стратегічного управління, що забезпечує взаємозв'язок між формуванням цілей, ресурсним забезпеченням та результатами діяльності. Його функціонування доцільно структурувати за трьома взаємопов'язаними рівнями: стратегічним, операційно-аналітичним і контрольним. Перший рівень визначає довгострокові орієнтири розвитку, другий – трансформує їх у систему показників, третій – забезпечує моніторинг результатів і коригування управлінських рішень. Взаємодія між рівнями реалізується через безперервний інформаційний обмін, що формує адаптивний цикл управління. Ключову роль у такій системі відіграє інформаційне забезпечення, яке має базуватися на інтеграції зовнішніх і внутрішніх джерел даних. Це дозволяє підвищити якість аналітики та обґрунтованість управлінських рішень. Водночас важливим напрямом розвитку є інтеграція стратегічного контролінгу з ризик-менеджментом та впровадження інструментів цифрової аналітики, що забезпечують перехід до проактивного управління.

У цьому контексті слушною є думка, що «впровадження контролінгу інноваційної діяльності підприємства на засадах цифровізації є складним, але необхідним процесом, який дозволяє підприємствам не лише оптимізувати свої внутрішні процеси, але й підвищити конкурентоспроможність на ринку» [13, с. 76]. Це підкреслює, що цифровізація контролінгу виступає не лише технологічним трендом, а й стратегічною передумовою підвищення адаптивності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

З метою узагальнення впливу ключових факторів на результативність стратегічного контролінгу доцільно представити таку функціональну залежність:

$$R_{sc} = f(S_t, I_f, R_m, D_t) \quad (1.3)$$

де R_{sc} – результативність системи стратегічного контролінгу;

S_t – рівень стратегічної узгодженості управлінських рішень;

I_f – ефективність організації інформаційних потоків;

R_m – рівень інтеграції ризик-менеджменту;

D_t – ступінь використання цифрових технологій.

Запропонований підхід формує концептуальну основу побудови інтегрованої, адаптивної системи стратегічного контролінгу, орієнтованої на забезпечення ефективного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства.

З метою подальшої конкретизації запропонованого підходу до оцінювання результативності системи стратегічного контролінгу доцільно перейти від загального опису факторної залежності до її формалізованого інтегрального вираження. Якщо попередня модель відображає функціональний характер взаємозв'язку ключових детермінант результативності, то наступний етап передбачає їх кількісну агрегацію в єдиний узагальнюючий показник. Такий підхід дозволяє трансформувати багатовимірну систему якісних та кількісних характеристик у стандартизовану форму, придатну для порівняльного аналізу та моніторингу динаміки управлінських результатів. Відповідно, інтегральна оцінка результативності системи стратегічного контролінгу набуває наступного вигляду:

$$R_{sc} = w_1 \cdot S + w_2 \cdot I + w_3 \cdot R + w_4 \cdot D \quad (1.4)$$

$$\text{при } w_1 + w_2 + w_3 + w_4 = 1 \quad (1.5)$$

де R_{sc} – інтегральний показник результативності системи стратегічного контролінгу;

S – нормалізований показник стратегічної узгодженості управлінських рішень;

I – нормалізований показник ефективності інформаційного забезпечення;

R – нормалізований показник рівня інтеграції ризик-менеджменту;

D – нормалізований показник ступеня цифрової трансформації управлінських процесів;

w_1-w_4 – вагові коефіцієнти.

Визначення вагових коефіцієнтів може здійснюватися на основі експертних оцінок або економіко-математичних методів, що забезпечує гнучкість застосування методики залежно від специфіки підприємства.

З метою підвищення прикладної значущості запропонованої методики доцільно використовувати матрицю стратегічного контролю (табл. 3), яка дозволяє систематизувати показники оцінювання за рівнями управління та їх змістовним наповненням.

Запропонована матриця забезпечує системність оцінювання результативності стратегічного контролінгу та узгодженість показників між різними рівнями управління, створюючи основу для

Таблиця 3 – Матриця стратегічного контролю системи контролінгу

Рівень контролінгу	Фінансові показники	Нефінансові показники	Ризикові індикатори	Цифрові індикатори
Стратегічний	ROI, NPV, IRR, EVA, приріст вартості бізнесу	Досягнення стратегічних цілей, інноваційна активність	Інтегральний рівень стратегічних ризиків, варіативність сценаріїв розвитку	Рівень цифрової зрілості підприємства
Операційно-аналітичний	Рентабельність інноваційних проєктів, ефективність інвестиційних рішень	KPI бізнес-процесів, терміни реалізації	Операційні ризики	Використання BI-систем, ERP/CRM, аналітичних платформ
Контрольний	Відхилення фінансових результатів від плану, бюджетні відхилення, cash-flow	Виконання KPI	Фактичні втрати від ризиків, частота ризикових подій	Он-лайн моніторинг, використання цифрових панелей (dashboards)

Джерело: власна розробка

своєчасного виявлення проблем та прийняття коригувальних рішень.

На цій основі розроблена методика вдосконалює існуючі підходи завдяки інтеграції фінансових і нефінансових індикаторів, ризик-орієнтованих параметрів та цифрових аналітичних інструментів. Її особливістю є використання матричного інструментарію, що підвищує структурованість і практичну придатність оцінювання.

Таким чином, розроблена методика оцінювання результативності системи стратегічного контролінгу дозволяє забезпечити комплексний підхід до аналізу її функціонування, враховуючи сучасні вимоги до інтеграції інформації, управління ризиками та цифровізації управлінських процесів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження сформовано цілісне наукове уявлення про стратегічний контролінг як інтегровану інформаційно-аналітичну систему, орієнтовану на забезпечення ефективного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства в умовах динамічних змін середовища. Виявлено, що його ключова відмінність від традиційного фінансового контролю полягає у проактивному характері, стратегічній спрямованості та орієнтації на формування майбутніх результатів.

Встановлено, що реалізація стратегічного контролінгу ґрунтується на взаємопов'язаному виконанні функцій інформаційного, аналітичного, координаційного та контрольного характеру, що забезпечує цілісність управлінського процесу. Обґрунтовано, що специфіка інноваційно-інвестиційної діяльності зумовлює необхідність інтеграції контролінгу з ризик-менеджментом,

а також активного використання цифрових аналітичних інструментів.

Запропоновано концептуальний підхід до побудови системи стратегічного контролінгу, який передбачає її структуру за стратегічним, операційно-аналітичним і контрольним рівнями та забезпечує узгодженість стратегічних цілей, ресурсного забезпечення і результатів діяльності підприємства на основі механізму зворотного зв'язку.

Сформовано методичний підхід до оцінювання результативності стратегічного контролінгу, що базується на інтеграції фінансових, нефінансових, ризикових і цифрових показників, а також використанні матричного інструментарію. Це дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень щодо трактування стратегічного контролінгу як інтеграційної платформи управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства, що поєднує інструменти стратегічного управління, ризик-менеджменту та цифрової аналітики. Практична значущість полягає у можливості застосування запропонованих підходів для підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсного забезпечення та зниження рівня стратегічних ризиків.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою прикладних механізмів впровадження систем стратегічного контролінгу на підприємствах різних галузей, а також із поглибленням інструментарію цифрової підтримки управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Бреус С., Бондар А. Інновації як складова стратегії управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-106>
2. Гайдучок Т. С., Дмитренко О. М. Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку підприємств. *Наукові горизонти*. 2018. № 21 (11). С. 46–55. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/>

uk/journals/11-72-2018/vikoristannya-zbalansovanoyi-sistyemi-pokaznikiv-u-stratyegichnomu-upravlinskomu-obliku-pidpriemstv (дата звернення: 03.04.2026).

3. Гринкевич С. С., Беню Ю.-І. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05>

4. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2 (81). С. 149–153. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18>

5. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 321–328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-321-328>

6. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.70>

7. Кізілов А. Еволюція та сучасні тенденції контролінгу в управлінні підприємствами. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 29–35. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(4))

8. Котвицька Н. М., Кашульський О. М., Пітик В. С. Формування інноваційно-інвестиційного потенціалу в системі стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15537680>

9. Маркуц В. І., Кизенко О. О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. *Вчені записки: зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. унт ім. Вадима Гетьмана; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2023. Вип. 32 (3). С. 68–78. DOI: 10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051*

10. Масіна Л. О. Концептуальні підходи до формування системи забезпечення стратегічного контролінгу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.63>

11. Пазуцян А. В., Черкас В. В. Інвестиційний контролінг як індикатор стабілізації системи антикризової політики підприємства та України у цілому. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 78–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-14>

12. Филюк Г., Кудрявченко В. Контролінг інноваційної діяльності як складова сучасних бізнес-моделей компаній. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-120>

13. Чміль Є. Л. Контролінг в управлінні інноваційним розвитком підприємства: організаційний аспект упровадження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наукових праць*. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 1 (35). С. 71–83. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/54670> (дата звернення: 03.04.2026).

14. M-Chukri I., Durmuşoğlu A. Innovation management systems and standards: A systematic literature review and guidance for future research. *Sustainability*. 2021. Vol. 13 (15). Art. 8151. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13158151>

References:

1. Breus S., Bondar A. (2021). Innovatsii yak skladova stratehii upravlinnia konkurentospromozhnistiu subiekta hospodariuvannia [Innovation as a component of an enterprise's competitiveness management strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-106> (in Ukrainian)

2. Haiduchok T., Dmytrenko O. (2018). Vykorystannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinskomu obliku pidpriemstv [Use of a balanced scorecard in strategic management accounting of enterprises]. *Naukovi horyzonty*, vol. 21 (11), pp. 46–55. Available at: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/11-72-2018/vikoristannya-zbalansovanoyi-sistyemi-pokaznikiv-u-stratyegichnomu-upravlinskomu-obliku-pidpriemstv> (in Ukrainian)

3. Hrynkevych S., Beno Yu.-I. (2023). Innovatsii yak chynnyk zabezpechennia konkurentnykh perevah pidpriemstva [Innovation as a factor in ensuring the competitive advantages of the enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05> (in Ukrainian)

4. Demianenko T. I. (2022). Neobkhdnist vprovadzhenia systemy kontrolinhu na pidpriemstvakh Ukrainy [The need to implement a controlling system in ukrainian enterprises]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytet*, vol. 2 (81), pp. 149–153. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18> (in Ukrainian)

5. Dovbnia S. B., Ponomarenko R. V. (2023). Rozvytok stratehichnoho planuvannia: istorychni etapy ta suchasni rysy [Development of Strategic Planning: Historical Stages and Modern Features]. *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 321–328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-321-328> (in Ukrainian)

6. Kaplina A. I. (2021). Kontrolinh u systemi efektyvnogo upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the system of effective management]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.70> (in Ukrainian)

7. Kizilov A. (2025). Yevoliutsiia ta suchasni tendentsii kontrolinhu v upravlinni pidpriemstvamy [Evolution and current trends of controlling in enterprise management]. *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 29–35. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(4)) (in Ukrainian)

8. Kotvytska N. M., Kashulskyi O. M., Pitik V. S. (2025). Formuvannia innovatsiino-investytsiinoho potentsialu v systemi stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Formation of innovation and investment potential in the system of strategic management of enterprise development]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15537680> (in Ukrainian)

9. Markuts V. I., Kyzenko O. O. (2023). ERP-systema yak instrument zabezpechennia ratsionalnoho vykorystannia resursiv kompanii [ERP system as a tool for ensuring the rational use of company resources]. *Vcheni zapysky: zb. nauk.*

pr. M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv. nats. ekon. unt im. Vadyma Hetmana; [redkol.: O. Yatsenko (holov. red.) ta in.]. Kyiv: KNEU, vol. 32 (3), pp. 68–78. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.32.23.03.06.045.051 (in Ukrainian)

10. Masina L. O. (2019). Kontseptualni pidkhody do formuvannia systemy zabezpechennia stratehichnoho kontrolinhu [Conceptual approaches to the formation of strategic control system support system]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.63> (in Ukrainian)

11. Pazushchan A. V., Cherkas V. V. (2020). Investytsiyni kontrolinh yak indyktor stabilizatsii systemy antykryzovoi polityky pidpriemstva ta ukrainy u tselomu [Investment controlling as an indicator of stabilization of the system of anti-crisis policy of the enterprise and ukraine as a whole]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 161, pp. 78–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-14> (in Ukrainian)

12. Fyliuk H., Kudriavchenko V. (2026). Kontrolinh innovatsiinoi diialnosti yak skladova suchasnykh biznes-modelei kompanii [Controlling of innovation activity as a component of modern business models of companies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-120> (in Ukrainian)

13. Chmil Ye. L. (2024). Kontrolinh v upravlinni innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva: orhanizatsiyni aspekt uprovadzhennia [Controlling in the management of innovative development of the enterprise: organizational aspect of implementation]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. naukovykh prats. Kharkiv: DBTU*, vol. 1 (35), pp. 71–83. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/54670> (in Ukrainian)

14. M-Chukri I., Durmuşoğlu A. (2021). Innovation management systems and standards: A systematic literature review and guidance for future research. *Sustainability*, vol. 13 (15), art. 8151. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13158151>

Дата надходження статті: 10.04.2026

Дата прийняття статті: 01.05.2026

Дата публікації статті: 18.05.2026