

УДК 658

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-13)

Лагодієнко Н. В., доктор економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і аудиту, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-8472-1395

e-mail: besedina77@gmail.com

Стратегічний контроль сталого менеджменту підприємств

Анотація. У статті здійснено узагальнення науково-теоретичних аспектів сутності поняття «стратегічний контроль» та доповнено його засади у частині сталого розвитку. Проаналізовані зміст і склад стратегічного контролю з позицій виконання однієї з функцій сталого стратегічного управління. Надано авторське тлумачення категорії «стратегічний контроль сталого менеджменту». Досліджено сучасні підходи, види та формати побудови стратегічного управлінського контролю сталого розвитку на підприємствах. Визначено ключові сфери стратегічного контролю сталого розвитку суб'єктів господарювання. Стратегічний контроль сталого менеджменту запропоновано розглядати як ключовий елемент загальної конфігурації моделей корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. На основі отриманих результатів обґрунтована сукупність специфічних якісних ознак стратегічного управлінського контролю сталого розвитку компаній. Визначено, що побудова дієвих моделей стратегічного контролю сталого менеджменту потребує удосконалення архітектури звітності українських підприємств. Виключною умовою імплементації стратегічного контролю за сучасних умов є сприйняття базових цінностей і переваг, які надає концепція сталого розвитку для всіх її учасників.

Ключові слова: управління; сталий розвиток; бізнес; довгострокові цінності; корпоративна соціальна відповідальність; підприємства.

Lagodiienko Nataliia, Doctor of Economics, associate professor, professor of the department of accounting and auditing, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

Strategic Control of Sustainable Management of Enterprises

Abstract. Introduction. In recent years, the concept of sustainable management has already become mainstream for a significant number of business entities, institutions and organizations of a commercial and non-profit nature. Companies that are focused on the strategic perspective of their economic activity and have long-term development plans are increasingly inclined to the feasibility of implementing the principles of sustainable development, which form additional competitive advantages.

Purpose. The article summarizes the scientific and theoretical aspects of the essence of the concept of "strategic control" and adds to its principles in terms of sustainable development.

Results. The content and composition of strategic control are analyzed from the perspective of performing one of the functions of sustainable strategic management. The author's interpretation of the category "strategic control of sustainable management" is provided. Modern approaches, types and formats of building strategic management control of sustainable development at enterprises have been studied. The key areas of strategic control of the sustainable development of business entities have been identified.

Conclusions. Strategic control of sustainable management is proposed to be considered as a key element of the general configuration of models of corporate social responsibility of business. On the basis of the obtained results, a set of specific qualitative features of strategic management control of sustainable development of companies is substantiated. It was determined that the construction of effective models of strategic control of sustainable management requires improvement of the reporting architecture of Ukrainian enterprises. An exclusive condition for the implementation of strategic control under modern conditions is the perception of the basic values and benefits that the concept of sustainable development provides for all its participants.

Keywords: management; sustainable development; business; long-term values; corporate social responsibility; enterprises.

JEL Classification: M11.

Постановка проблеми. Концепт сталого менеджменту за останні роки вже постав мейнстримом для значної кількості бізнес-суб'єктів, установ й організацій комерційного та неприбуткового характеру діяльності. Цілі сталого розвитку активно включаються до складу корпоративної звітності, що актуалізує необхідність інтенсифікації зусиль компаній із забезпечення сталості. Компанії, які орієнтовані на стратегічну перспективу своєї господарської діяльності та

мають довгострокові плани розвитку, все частіше схиляються до доцільності імплементації засад сталого розвитку, які формують додаткові конкурентні переваги. Така практика вже призвела до появи багатьох функціональних різновидів систем управління і контролю, які будуються на принципах стійкості (SCS). Основним завданням таких систем все частіше постає пошук дієвих інструментів для інтеграції сталості у бізнес-моделі й

¹Стаття надійшла до редакції: 15.06.2023

Received: 15 June 2023

процеси прийняття управлінських рішень та оцінки їх рівня та результатів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Активний розвиток та імплементація засад сталого розвитку у практичну діяльність суб'єктів, що господарюють за останні роки привернула увагу багатьох науковців і практиків. Серед учених, які присвятили свої наукові праці дослідженню науково-теоретичних і прикладних аспектів стратегічного управління за умов сталого господарювання, слід зазначити наступних: Т. А. Власенко, Л. Є. Довгань, Г. В. Жаворонкова, О. О. Красноручий, В. П. Мікловда, А. П. Міщенко, В. Д. Немцов, Н. Ю. Подольчак, М. С. Пушкар, І. В. Саух, З. Є. Шершньова. Серед іноземних, заслуговують на увагу: І. Ансофф, Д. Аакер, К. Боумен, Дж. Бреттон, П. Друкер, У. Кінг, Г. Мінцберг, Д. Нортон та інші. Разом з тим, актуальність даного питання та висока ступінь мінливості чинників, які визначають результативність переходу компаній на модель сталого розвитку, потребують постійної уваги та проведення подальших наукових розробок у даному контексті.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є визначення концептуального змісту та характерних ознак стратегічного управлінського контролю за умов імплементації у практичну діяльність суб'єктів господарювання засад сталого менеджменту.

Основні результати дослідження. Реалізація стратегій сталого розвитку потребує відповідного інформаційно-аналітичного супроводження, гнучких нетрадиційних систем оцінювання та контролю стратегічних цільових індикаторів. Компанії потребують нових інструментів управління, які забезпечать інтеграцію процесів сталого розвитку і наявну систему управління та корпоративну культуру організації. Одним з таких інструментів постає управлінський контроль сталого менеджменту, який допомагає компанії перейти на проактивний стиль взаємодії з зовнішнім і внутрішнім оточенням та підвищити рівень прозорості в аспектах виконання поставлених завдань.

Стратегічний контроль виступає однією з ключових функцій менеджменту на всіх рівнях господарського управління та передбачає «... встановлення певної політики, процедур, правил, обґрунтованість яких значною мірою визначає досяжність поставлених цілей [1]. Загальним результатом здійснення стратегічного контролю організації постає висновок про спроможність та ступінь досягнення компанією своїх довгострокових цілей.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку [2].

Стратегічний контроль є відстежуванням наслідків і руху управлінських дій у міру їх реалізації для визначення фактичної або потенційної проблемної області для своєчасного внесення необхідних коректив [3].

Саух І.В. відокремлює наступні ключові принципи організації та дії системи стратегічного контролю на

підприємстві: гнучкість, своєчасність, превентивний характер, ефективність, об'єктивність, всебічність [4].

Кізенко О.О. у своїх дослідженнях акцент робить на стратегічному контролінгу, як пріоритетній формі реалізації контрольної діяльності підприємства, визначає його зміст як «... систему управлінських технологій, що необхідні для монетизації наявних конкурентних переваг компанії та створення нових» [5].

Закордонні практики стратегічний контроль бачать як спосіб управляти виконанням стратегічного плану. Унікальність стратегічного контролю полягає у його функціональних можливостях адаптації планів і результатів до зовнішніх і внутрішніх факторів, незалежно від того, чи були вони враховані спочатку, чи ні [6]. Європейські науковці погоджуються, з тим, що функції та завдання стратегічного контролю на підприємстві постають одними з найбільш складних внаслідок непередбачуваності та ризикованості майбутніх змін бізнес-середовища та необхідності постійної активної адаптації стратегічних планів і завдань діяльності компанії до мінливого характеру зовнішнього середовища [7].

Вітчизняними вченими також зроблено потужний внесок у формування теоретико-методичного базису створення моделей і систем стратегічного управлінського контролю сталого менеджменту. Опрацьовано організаційно-економічний механізм управління стратегічними змінами діяльності бізнес-суб'єктів за умов невизначеності у частині контрольного інструментарію та процедур [8], обґрунтований інструментарій зниження рівня інклюзивних розривів, які є одним із завдань сталого менеджменту [9], система заходів стратегічного управління та контролю їх виконання на засадах сталості адаптована до сучасних умов інтенсивної цифровізації економічних та управлінських процесів [10, 11].

Стратегічний контроль сталого менеджменту компанії вважаємо доцільним розглядати як модель заходів контролью-регулятивного характеру, орієнтованих на досягнення цілей і завдань сталого розвитку, які формують довгострокові цінності й вигоди для всіх його учасників: бізнесу, персоналу, власників, суспільства та формують необхідні передумови для забезпечення умов гідного існування теперішніх і майбутніх поколінь.

Стратегічний контроль і контролінг – площини однієї функції стратегічного управління, які представлені довгостроковим періодом реалізації, мають на меті досягнення стратегічних завдань діяльності компанії та формують інформаційно-аналітичний базис реалізації наступних управлінських рішень.

У закордонній практиці реалізація інструментарію управлінського контролю у площині досягнення цілей і завдань сталого розвитку проявляється як контроль управління сталим розвитком (SMCT). Контроль управління сталим розвитком трактується як дії, спрямовані на вимір та інформування менеджменту про соціальні, екологічні, фінансові та нефінансові показники, які необхідні для управління діловою поведінкою суб'єктів господарювання за пріоритетів концепції сталого розвитку [12]. Такий контроль сприяє підвищенню розкриття інформації про досягнення цілей сталого розвитку, забезпечує більш тісний зв'язок компанії із зовнішнім середовищем, тим самим сприяючи

реалізації інтересів усіх зацікавлених сторін: бізнесу, персоналу, соціально активних груп, суспільства, навколишнього середовища, теперішніх і майбутніх поколінь.

Значного поширення у науковій літературі набув методичний підхід реалізації моделі управлінського контролю сталого розвитку на основі використання збалансованої системи показників. Проте, швидкі темпи актуалізації управлінської інформації, яка доповнює основні фінансові показники новими індикаторами корпоративної соціальної відповідальності, поява нових стандартів і вимог, призвели до виникнення нових моделей контролю. Такі формальні й неформальні моделі управлінського контролю реалізуються,

наприклад, у вигляді формату SMCP [13]. Kyriazoglou J. контроль сталого розвитку тлумачать як набір управлінських методів, необхідних для забезпечення сталої стратегії й досягнення планових економічних, екологічних і соціальних показників [14].

Основним завданням стратегічного управлінського контролю сталого розвитку компанії є визначення ступеня досягнення стратегії, яка містить ознаки сталості та корпоративної соціальної відповідальності.

Важливе значення має система неформального управлінського контролю, яка ґрунтується на глибокому розумінні та прийнятті персоналом системи цінностей і пріоритетів сталого розвитку та розумінні цілей компаній у напрямку їх реалізації.

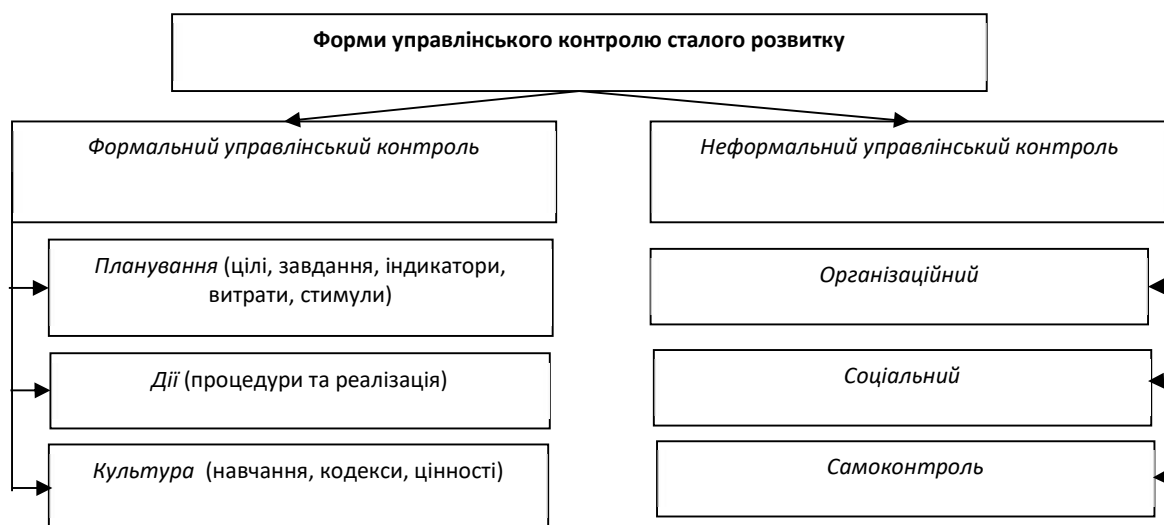


Рисунок 1 – Форми управлінського контролю сталого розвитку

Джерело: складено автором за [6, 7, 11, 2].

Управлінський контроль сталого розвитку пропонуємо розглядати як сукупність інструментів, форм і методів, які є корисними для компанії у процесі визначення ступеня досягнення цілей і завдань сталого розвитку.

Стратегічний управлінський контроль сталого розвитку має охоплювати такі основні сфери:

1) контроль розробки стратегії – стратегічно цілеспрямоване спостереження (моніторинг та сканування бізнес-середовища) і контроль передумов для успішної реалізації стратегічних планів компанії;

2) контроль реалізації стратегії сталого розвитку – контроль поточного стану виконання управлінських рішень, порівняння фактичних результатів за плановими орієнтирами й індикаторами;

3) контроль ризиків реалізації стратегії – концепція сталого управління та площини її прояву, перш, за все, екологічна та соціальна, формують передумови виникнення істотних ризиків і загроз, від дієвості ідентифікації й оцінки яких залежить своєчасність і результативність заходів їх нейтралізації;

4) контроль стратегічних відхилень від запланованих показників.

Проміжним результатом дієвої системи стратегічного контролю сталого розвитку є гнучке реагування менеджменту компанії на зміни навколишнього і

внутрішнього бізнес-середовища, що підвищує рівень адаптивності компанії та підвищує потенціал досягнення цілей сталого розвитку.

Сучасні компанії України мають певні проблеми у системі стратегічного управління, які позначаються на всіх його функціях, процесах і методах. Серед основних з них Ю. В. Мокіна та О. М. Кавуненко відмічають наявність недоліків корпоративної культури, які обмежують площину сприйняття стратегічного менеджменту та сталого управління [15]; нерозуміння цінностей і вигід, які у перспективі надає система сталого менеджменту; недостатній професійний потенціал менеджерів стратегічного управління більшості малого та середнього бізнесу; відсутність стратегічних планів і завдань, місії та візії компаній [16], що також зано обмежує потенціал реалізації стратегічного управлінського контролю.

За останніх років значно підвищився попит на більш високий рівень прозорості та корпоративної соціальної відповідальності компаній, яка стала ефективним інструментом здобуття конкурентних переваг, нарощування іміджевого капіталу та корпоративного брендингу. Програми й проекти соціальної відповідальності бізнесу, які, як правило, виступають основним форматом сталого розвитку, об'єктивно супроводжуються процесом постановки цілей,

прийняттям управлінських рішень та контролем їх реалізації та досягнення. Неодмінним атрибутом реалізації корпоративної соціальної відповідальності постають додаткові витрати підприємств, які не є основними за своїм походженням, та у короткостроковому періоді можуть зменшувати чистий фінансовий результат їх діяльності. Однією з характерних ознак соціальної відповідальності бізнесу і програм сталого розвитку є їх довгостроковий характер та відтермінований період отримання ефекту /результату. Це вимагає зміни підходів до організації управлінського контролю, об'єктами якого стають як фінансові індикатори (рівень витрат на соціальну відповідальність), так і нефінансові (зумовлені необхідністю оцінки ступеня досягнення планових завдань, цілей та здобуття іміджевих бонусів компанії).

Дослідження науково-теоретичних та прикладних засад реалізації стратегічного адміністративного контролю сталого розвитку підприємств дозволили визначити його основні якісні характерні ознаки (рис. 2).

Виконання стратегічним адміністративним контролем сталого розвитку своїх ключових завдань об'єктивно

вимагає удосконалення наявного інформаційно-аналітичного базису процесу управління. Це, своєю чергою, формує нові запити та вимоги до системи обліково-аналітичної підтримки сталого менеджменту, що віддзеркалюється у доповненні системи контрольних параметрів і індикаторів, удосконаленні наявної архітектури звітності сталого розвитку українських компаній, розробці та імплементації у практику системи внутрішньофірмових стандартів, нормативів та контрольних показників сталого розвитку. Виключно важливою умовою організації й роботи сучасних моделей стратегічного управлінського контролю сталого розвитку є чітке окреслення, визнання та сприйняття власниками бізнесу, менеджментом і персоналом компанії важливості й переваг сталості. Будь-яка функція управління, зокрема, контрольна, опосередковується людським чинником, рівнем корпоративної культури та контекстом філософії існування організації, які у сукупності визначають стратегічні вектори розвитку бізнесу у синергії інтегральної системи інтересів його власників, менеджменту, персоналу та суспільства у цілому.

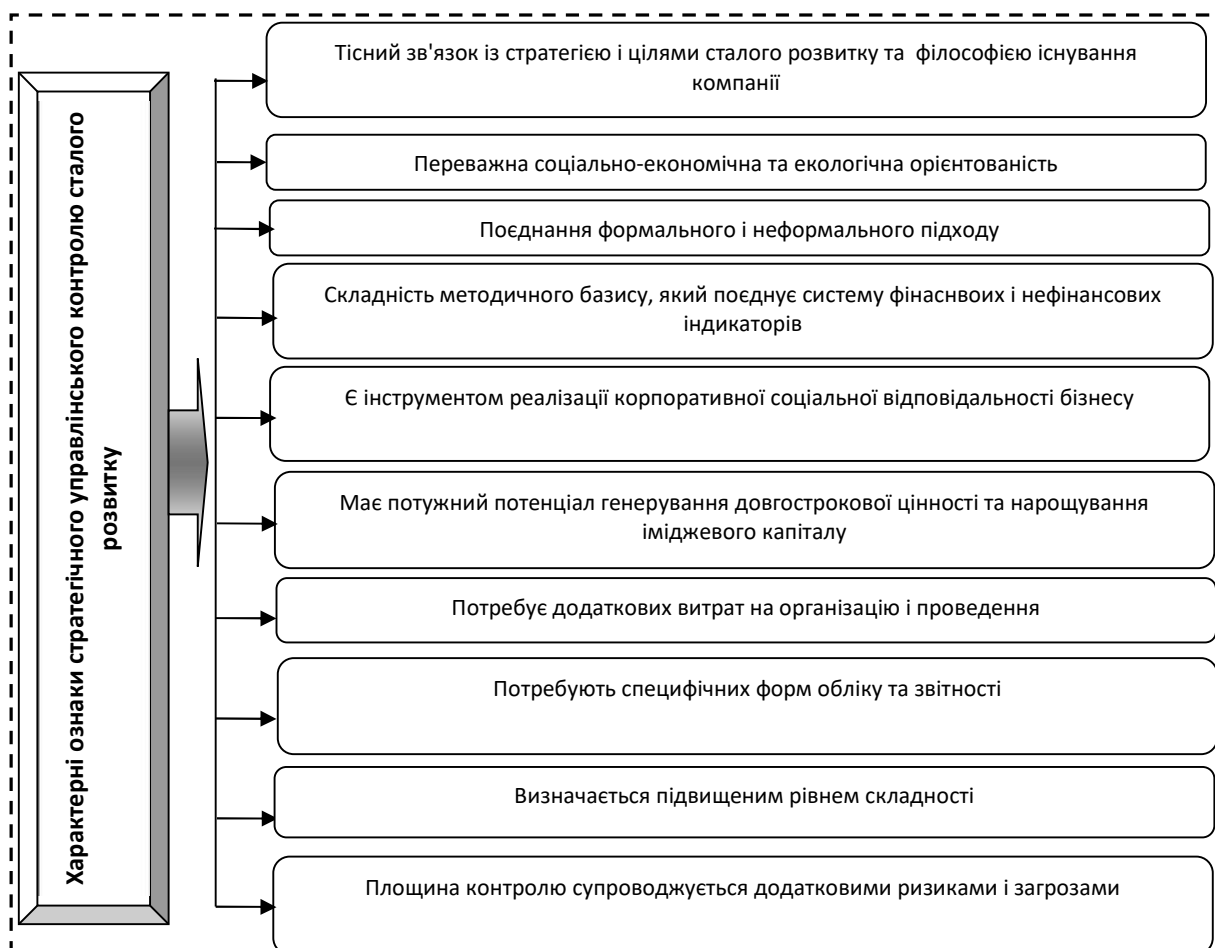


Рисунок 2 – Специфічні якісні ознаки стратегічного управлінського контролю сталого розвитку

Джерело: авторська розробка

Висновки. Проведені дослідження показали виключну значущість та пріоритетність системи стратегічного контролю за умов імплементації у

практичну діяльність суб'єктів господарювання прикладних засад визначної у світі концепції сталого розвитку. Стратегічний контроль або контролінг є

важливу складову системи стратегічного менеджменту та орієнтований на гнучку адаптацію і результативне досягнення стратегічних планів підприємства у розрізі трьох базових площин сталого розвитку: економічній, соціальній, екологічній. Система стратегічного адміністративного контролю сталого менеджменту є сучасним інструментом забезпечення тісноти зв'язків компанії із зовнішнім і внутрішнім бізнес-середовищем, підвищення рівня прозорості та адаптованості компанії до викликів і загроз ринкового оточення. Загальним результатом дії системи стратегічного управлінського контролю сталого розвитку є задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін: бізнесу, персоналу, суспільства, теперішніх та майбутніх поколінь як у коротко-, так й у довгостроковій перспективі. Вивчення специфічних умов дії стратегічного управлінського контролю сталого розвитку компаній дозволило визначити його ключові якісні характеристики: тісний зв'язок з цілями

сталого розвитку та філософією існування організації; переважна соціально-економічна та екологічна орієнтованість; поєднання формального і неформального характеру його реалізації; участь провідного елемента у системі КСВ бізнесу; потужний потенціал генерування довгострокової вартості та цінності бізнесу; методична складність та висока чутливість до зовнішніх ризиків і загроз діяльності компанії. Реалізація і контроль стратегічних завдань і цілей сталого розвитку бізнесу на сучасному етапі потребує глибокого розуміння та сприйняття цілей, пріоритетів і вигід, які формує концепція сталого розвитку для всіх її учасників як у коротко-, так у довгостроковій перспективі. Перспективами подальших наукових досліджень у даному контексті постає розробка моделі організаційного механізму дії стратегічного управлінського контролю сталого розвитку з урахуванням специфіки сучасних умов ведення бізнес в Україні.

Література:

1. Жукевич С. Аналіз у контролі за реалізацією стратегії та оцінка ефективності її впровадження. URL : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18048/1/%D0%9F%D0%B5%D0%B4.%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80.%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D1%83_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%96.PDF (дата звернення : 02.06.2023 р.).
2. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1999. 384с.
3. Difference Between Strategic Control and Operational Control. URL : <https://keydifferences.com/difference-between-strategic-control-and-operational-control.html> (дата звернення : 02.06.2023 р.).
4. Саух І. В. Система стратегічного контролю та її складові. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/354.pdf> (дата звернення : 02.06.2023 р.).
5. Кізенко О. О. Формування зон контролю в системі стратегічного контролінгу підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 1. С. 396-404.
6. Rivera M. Strategic Control : Breaking Down The Process & Techniques. URL : <https://www.clearpointstrategy.com/blog/strategic-control-process> (дата звернення : 02.06.2023 р.).
7. Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. Selected functional solutions of strategic controlling in organisations operating in Poland. *Management*. 2018. Vol. 22. No. 1. DOI: 10.2478/manment-2018-0008.
8. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 414 с.
9. Stepanenko S., Kryukova I., Vlasenko T. Eco-oriented agriculture as a development driver of inclusive agribusiness. *Економіка розвитку*. 2023. Т. 22. № 1. С. 20-30.
10. Емец Л. Г., Капцощ А. С., Красноручий О. О. Контролінг в системі економічного потенціалу підприємств. Молодь і сільськогосподарська техніка у XXI сторіччі : матеріали XV-й Міжнар. форуму молоді. Харків : ХНТУСГ. 2019. 356с.
11. Лагодієнко, В., Іванченкова, Л., Лагодієнко, О. (2022). Вибір методології наукового дослідження *Підприємництво та інновації*, (25), 133-137. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.23>
12. Lueg, R., Radlach, R. Managing sustainable development with management control systems: A literature review Rainer. *European Management Journal*. 2016. № 1(14). P. 158-171. DOI.org/10.1016/j.emj.2015.11.005
13. Crutzen N., Zvezdov D., Schaltegger S. Schaltegger Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*. 2016. № 143. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.11.135
14. Kyriazoglou J. Strategic Management Controls. 2020. URL : europepmc.org/publication/347520596_Strategic_Management_Controls (дата звернення : 02.06.2023 р.).
15. Мокіна Ю. В., Кавуненко О. М. Проблеми стратегічного менеджменту великого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2013. № 3. С. 22-26.
16. Ставицький О. В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 49-53.

References:

1. Zhukevych, S. Analiz u kontroli za realizatsiieiu stratehii ta otsinka efektyvnosti yii vprovadzhenia. [Analysis in the control of strategy implementation and evaluation of the effectiveness of its implementation]. Retrieved from : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18048/1/%D0%9F%D0%B5%D0%B4.%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80.%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D1%83_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%96.PDF [in Ukrainian].
2. Shershnyova, Z. Ie., & Oborska, S. V. (1999). Stratehichne upravlinnia. [Strategic management]. Kyiv : KNEU, 384 [in Ukrainian].
3. Difference Between Strategic Control and Operational Control. Retrieved from : <https://keydifferences.com/difference-between-strategic-control-and-operational-control.html> [in English].

4. Saukh, I. V. Systema stratehichnoho kontroliu ta yii skladovi. [System of strategic control and its components]. Retrieved from : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/354.pdf> [in Ukrainian].
5. Kizenko, O. O. (2019). Formuvannia zon kontroliu v systemi stratehichnoho kontroliu pidpriemstva. [Formation of control zones in the system of strategic controlling of the enterprise]. *Biznes-Inform.* 1, 396-404 [in Ukrainian].
6. Rivera, M. Strategic Control : Breaking Down The Process & Techniques. Retrieved from : <https://www.clearpointstrategy.com/blog/strategic-control-process> [in English].
7. Bieńkowska, A., Kral, Z., & Zabłocka-Kluczka, A. (2018). Selected functional solutions of strategic controlling in organisations operating in Poland. *Management.* 22. 1. DOI: 10.2478/manment-2018-0008 [in English].
8. Vlasenko, T. A. (2019). Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstva: stratehii, mekhanizmy, systemy. [Management of strategic changes of the enterprise: strategies, mechanisms, systems]. Kharkiv, 414 [in Ukrainian].
9. Stepanenko, S., Kryukova, I., & Vlasenko, T. (2023). Eco-oriented agriculture as a development driver of inclusive agribusiness. *Development economics.* 22. 1. 20-30 [in Ukrainian].
10. Yemets, L. H., Kaptosh, A. S., & Krasnorutskiy, O. O. (2019). Kontrolinh v systemi ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv. [Controlling in the system of economic potential of enterprises]. Kharkiv : KhNTUSH. 356 [in Ukrainian].
11. Lagodiienko, V., Ivanchenkova, L., & Lagodiyenko, O. (2022). Choice of research methodology *Entrepreneurship and Innovation*, (25), 133-137. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.23> [in Ukrainian].
12. Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review *Rainer. European Management Journal.* 1(14). P. 158-171. DOI.org/10.1016/j.emj.2015.11.005 [in English].
13. CrutzenN., Zvezdov, D., & Schaltegger S. (2016). Schaltegger Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production.* 143. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.11.135 [in English].
14. Kyriazoglou, J. Strategic Management Controls. 2020. Retrieved from : [researchgate.net/publication/347520596_Strategic_Management_Controls](https://www.researchgate.net/publication/347520596_Strategic_Management_Controls) [in English].
15. Mokina, Yu. V., & Kavunenko, O. M. (2013). Problemy stratehichnoho menedzhmentu velykoho ta serednoho biznesu v Ukraini. [Problems of strategic management of large and medium-sized businesses in Ukraine]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu.* 3. 22-26 [in Ukrainian].
16. Stavytskyi, O. V. (2015). Otsinka ta kontrol u systemi stratehichnoho upravlinnia. [Assessment and control in the strategic management system]. *Investytsii: praktyka ta dosvid.* 3. 49-53 [in Ukrainian].

