

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Харківський інститут

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ О.С. Телепнева

" ____ " _____ 2026 р.

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Менеджмент»

на тему:

«Система контролю в менеджменті»

Виконав: студент 3 курсу

Групи: ІН2-8-23-Б1УБ (4.6 з)

Скют Леонід Володимирович

Керівник:

Харків 2026

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ	5
1.1. Сутність, значення та еволюція концепції контролю в теорії менеджменту	5
1.2. Класифікація видів, форм та методів управлінського контролю	8
1.3. Принципи побудови ефективної системи контролю на підприємстві	11
2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ	13
2.1. Процес контролю: основні етапи, встановлення стандартів та вимірювання результатів	15
2.2. Оцінка існуючої моделі попереднього, поточного та заключного контролю	17
2.3. Аналіз використання інформаційних технологій та автоматизованих систем у процесі моніторингу	20
3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	25
3.1. Стратегії оптимізації витрат на здійснення контрольних операцій	25
3.2. Впровадження інноваційних інструментів (контролінг, KPI, Balanced Scorecard) у систему контролю	28
3.3. Розробка заходів щодо мінімізації дисфункцій контролю та опору персоналу	33
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності та стрімкої цифровізації бізнес-процесів стабільність функціонування організаційних систем безпосередньо залежить від ефективності механізмів управління. Контроль, як фундаментальна функція менеджменту, виступає гарантом реалізації стратегічних планів та інструментом нівелювання невизначеності зовнішнього середовища.

Традиційні підходи до контролю, що базувалися на ретроспективному аналізі помилок, у 2026 році трансформуються у проактивні системи моніторингу та контролінгу. Необхідність впровадження інтелектуальних систем управління, таких як KPI та Balanced Scorecard, а також мінімізація дисфункцій контролю зумовлюють високу актуальність обраної теми дослідження.

Теоретико-методологічні засади системи контролю закладені в працях класиків менеджменту (А. Файоль, Ф. Тейлор, М. Вебер) та розвинуті в роботах сучасних дослідників (Р. Каплан, Д. Нортон, П. Друкер). Питання автоматизації контрольних функцій та впровадження ERP-систем висвітлені в працях фахівців з інформаційного менеджменту. Проте адаптація цих інструментів до специфіки вітчизняних підприємств в умовах постійних кризових викликів потребує подальшого наукового опрацювання.

Об'єктом дослідження є процес управління організацією в межах її функціональних підсистем.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методів та інструментів побудови ефективної системи контролю в менеджменті організації.

Метою курсової роботи є теоретичне обґрунтування сутності системи контролю та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на основі інноваційних технологій моніторингу та управління результативністю.

Відповідно до мети визначено наступні завдання:

- 1) розкрити генезис концепції контролю та його місце в системі управління;
- 2) класифікувати види, форми та методи управлінського контролю;
- 3) проаналізувати поточний стан системи моніторингу на прикладі конкретного суб'єкта господарювання;
- 4) оцінити роль інформаційних технологій у підвищенні ефективності контрольних операцій;
- 5) розробити стратегії оптимізації витрат на контроль та шляхи мінімізації опору персоналу.

Для досягнення мети використано загальнонаукові методи: діалектичний метод (аналіз еволюції контролю), системний підхід (розгляд контролю як підсистеми менеджменту), метод порівняльного аналізу (оцінка різних моделей контролю), а також графічні методи для візуалізації результатів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості імплементації запропонованих алгоритмів контролінгу та автоматизованих дашбордів у діяльність підприємств для підвищення їхньої операційної ефективності та стратегічної стійкості.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Сутність, значення та еволюція концепції контролю в теорії менеджменту

У науковому дискурсі менеджменту контроль розглядається не лише як завершальна стадія управлінського циклу, а як динамічна система моніторингу, порівняння та корекції, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

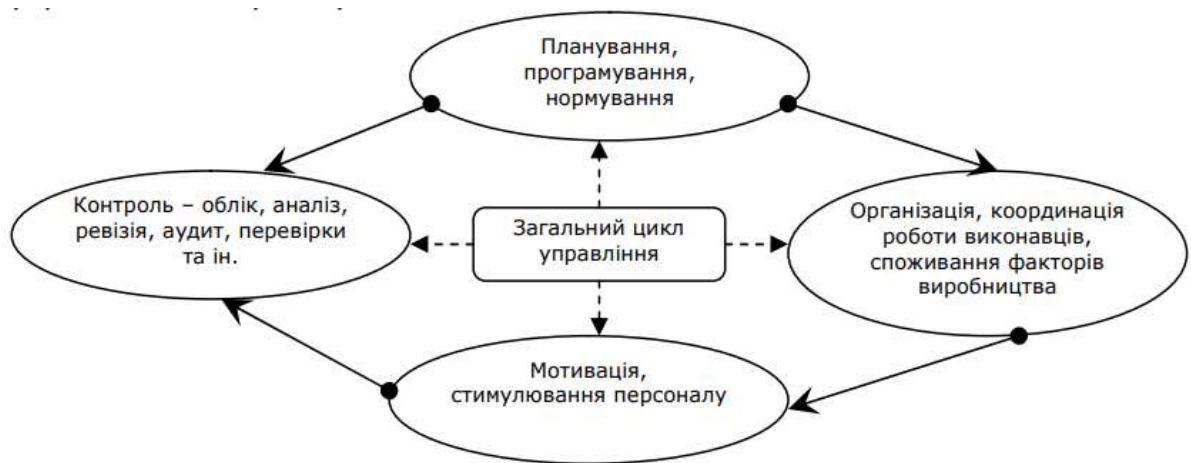


Рис. 1.1 Загальний цикл управління та місце контролю в ньому [5, с. 17]

З системного погляду, контроль — це критично важливий процес, за допомогою якого керівництво визначає, чи відповідають фактичні результати діяльності запланованим показникам.

Кібернетичний підхід: розглядає контроль як механізм зворотного зв'язку (feedback), що дозволяє системі саморегулюватися.

Процесний підхід: визначає контроль як безперервну діяльність, інтегровану в усі інші функції менеджменту (планування, організацію, мотивацію).

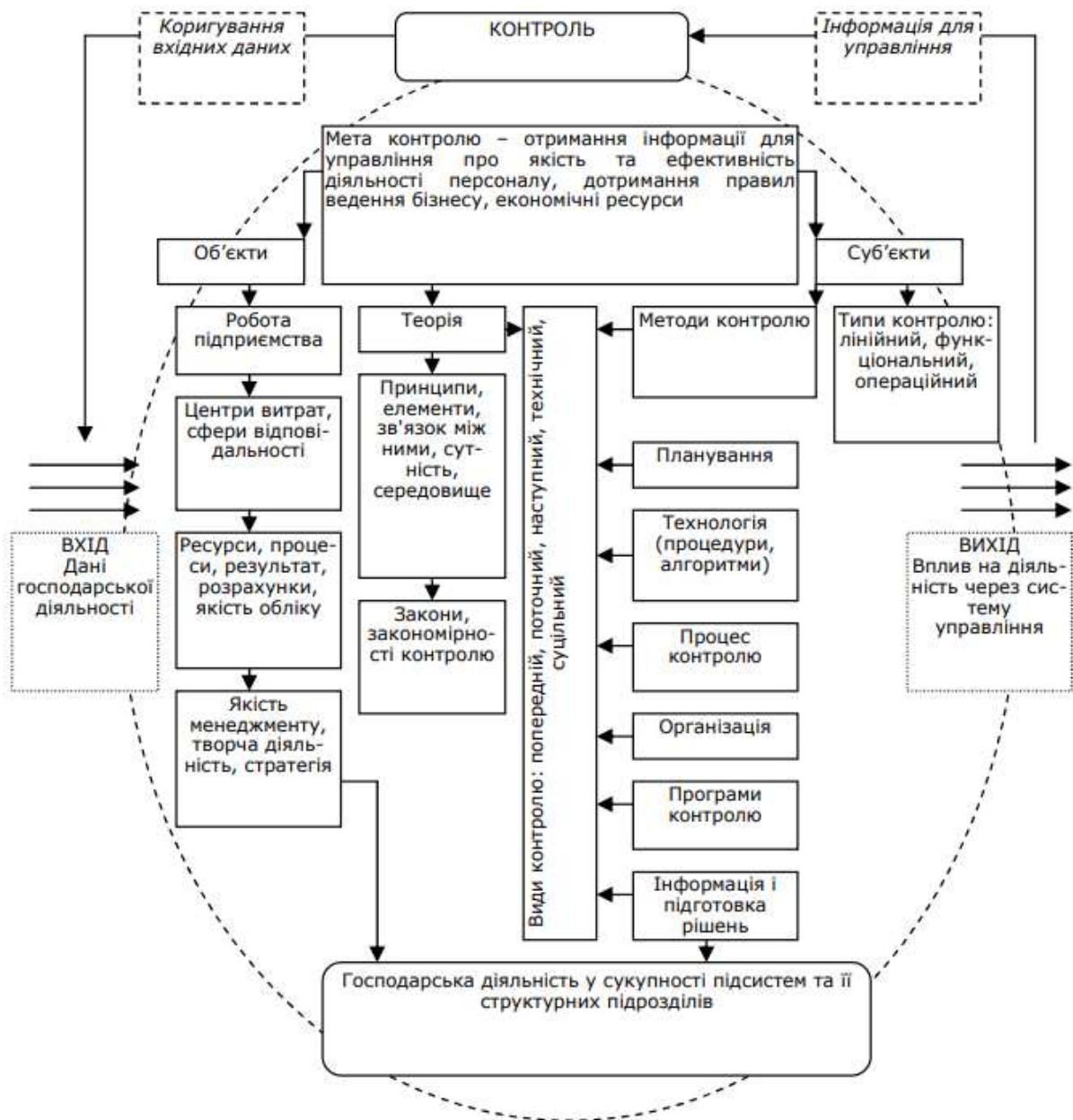


Рис. 1.2. Концептуальні основи системи контролю [27]

Значення контролю обумовлене необхідністю мінімізації невизначеності та ентропії в організаційних системах. Основні вектори його впливу включають:

- Адаптація до змін середовища: Виявлення відхилень, спричинених волатильністю ринку або технологічними зсувами.

- Обмеження накопичення помилок: Своєчасна ідентифікація малих дефектів до того, як вони трансформуються у системні кризи.
- Оптимізація ресурсів: Контроль за витратами та ефективністю використання активів підприємства.
- Стимулювання дисципліни: Встановлення стандартів виконання, що позитивно корелює з рівнем відповідальності персоналу.

Розвиток теорії контролю відбувався паралельно з ускладненням соціально-економічних відносин:

Таблиця 1.1.

Розвиток теорії контролю

Етап еволюції	Характеристика концепції	Ключовий акцент
Класична школа (Ф. Тейлор, А. Файоль)	Бюрократичний контроль, жорсткий нагляд.	Виявлення помилок та покарання винних.
Неокласична школа (М. Фоллетт, Е. Мейо)	Соціально-психологічний контроль.	Самоконтроль групи та вплив корпоративної культури.
Системний підхід (середина XX ст.)	Контроль як цілісна підсистема управління.	Взаємозв'язок входу, процесу та виходу системи.
Сучасна парадигма (Контролінг)	Проактивний контроль та стратегічне управління.	Попередження відхилень та підтримка прийняття рішень.

У 2026 році спостерігається трансформація традиційного контролю у цифрову екосистему моніторингу. Сучасна концепція базується на:

- Проактивності: Випереджальний контроль стає пріоритетнішим за заключний.
- Децентралізації: Делегування контрольних повноважень на рівень лінійних виконавців (самоменеджмент).

- Інтелектуалізації: Використання алгоритмів машинного навчання для предиктивного аналізу ризиків.

Еволюція концепції контролю демонструє перехід від репресивних механізмів до стратегічного партнерства між суб'єктом та об'єктом управління, де основною метою є не констатація відхилень, а забезпечення сталого розвитку організації.

1.2. Класифікація видів, форм та методів управлінського контролю

Класифікація елементів системи контролю є фундаментальним етапом наукового дослідження, оскільки дозволяє систематизувати інструментарій менеджменту залежно від об'єкта, суб'єкта та часових параметрів управлінського циклу.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок між управлінським обліком, управлінським контролем та менеджментом в компанії [11, с. 48]

1. Види управлінського контролю за часом здійснення.

Найбільш поширеною в академічній літературі є класифікація за етапами реалізації виробничого або управлінського процесу:

- Попередній контроль: Здійснюється до фактичного початку робіт. Фокусується на аналізі людських, матеріальних та фінансових ресурсів (перевірка кваліфікації персоналу, якості сировини, бюджетування).

- Поточний контроль: Реалізується безпосередньо в ході виконання операцій. Базується на вимірюванні фактичних робочих процесів та їхньому коригуванні в реальному часі для запобігання відхиленням.

- Заключний контроль: Проводиться після завершення певної діяльності. Його функція полягає в оцінці ступеня досягнення цілей та нагромадженні досвіду для майбутнього планування.



Рис. 1.4. Види управлінського контролю в залежності від рівня управління [21, с. 98]

2. Форми контролю за джерелом та обсягом охоплення.

Форма контролю визначає спосіб організації перевірки та ступінь залучення суб'єктів управління:

Таблиця 1.2.

Форми контролю за джерелом та обсягом охоплення

Ознака класифікації	Форми контролю	Характеристика
За суб'єктом	Зовнішній / Внутрішній	Державний нагляд vs внутрішній аудит та самоконтроль.
За охопленням	Суцільний / Вибірковий	Перевірка всіх одиниць об'єкта vs статистична вибірка.
За періодичністю	Періодичний / Разовий	Регулярний моніторинг (щомісячно) vs інспекція за потребою.
За правовою основою	Обов'язковий / Ініціативний	Визначений законодавством vs встановлений власником.

Методи контролю — це сукупність прийомів і способів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт управління з метою мінімізації дисфункцій.

Адміністративні методи: Базуються на регламентах, наказах, посадових інструкціях та звітності. Основним інструментом є вертикальна ієрархічна підлеглість [16, с. 84].

Економічні методи: Використання фінансових показників (рентабельність, ліквідність, прибуток) та систем матеріального стимулювання для контролю результативності.

Технологічні методи: Автоматизований контроль виробничих ліній, програмне забезпечення для моніторингу трафіку або використання ресурсів (ERP, CRM-системи).

Соціально-психологічні методи: Орієнтовані на корпоративну культуру, групові норми та самоконтроль працівників. Оцінка морально-психологічного клімату в колективі.

Рівні контролю в організаційній структурі:

- Стратегічний контроль: Оцінка виконання довгострокових планів розвитку компанії (виконується топ-менеджментом).
- Тактичний контроль: Моніторинг діяльності окремих підрозділів або функціональних областей (маркетинг, фінанси).
- Операційний контроль: Регулювання конкретних завдань на рівні лінійних керівників та окремих виконавців.

Ефективна система менеджменту передбачає інтеграцію різних видів та методів контролю, що створює синергетичний ефект та мінімізує ризики інституційних помилок.

1.3. Принципи побудови ефективної системи контролю на підприємстві

Формування ефективної системи контролю є критичним аспектом стратегічного менеджменту, оскільки нераціонально організований контроль може призвести до надмірної бюрократизації або, навпаки, до втрати керованості об'єктом. Науково обгрунтована система базується на ряді фундаментальних принципів, що забезпечують її функціональність та релевантність цілям організації.

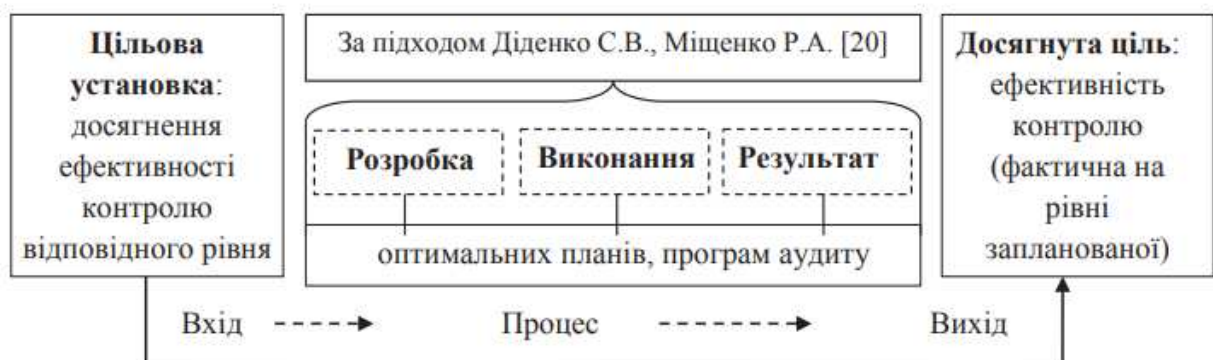


Рис. 1.5. Ефективність як цільова установка контролю [17, с. 105]

Ефективність контрольної діяльності визначається дотриманням таких методологічних засад:

- Принцип спрямованості на результат (стратегічна орієнтація): Система контролю має підтримувати пріоритетні цілі організації. Контроль другорядних показників при ігноруванні ключових факторів успіху (Critical Success Factors) є економічно недоцільним.

- Принцип відповідності справі (індивідуалізація): Механізми контролю повинні відповідати специфіці діяльності підрозділу. Наприклад, методи контролю у науково-дослідному відділі (R&D) радикально відрізняються від методів на конвеєрному виробництві.

- Принцип своєчасності: Інформація про відхилення має надходити до суб'єкта управління в інтервалі часу, що дозволяє вжити корегувальних заходів до того, як ситуація стане критичною.

- Принцип гнучкості: Система повинна адаптуватися до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, не вимагаючи повної перебудови при зміні планів.

Для того щоб контроль не трансформувався у "контроль заради контролю", він має відповідати наступним критеріям:

Таблиця 1.3.

Критерії ефективності системи контролю

Критерій	Зміст та вимога
Економічність	Витрати на здійснення контролю не повинні перевищувати ефект (вигоду), отриманий від його впровадження.
Простота	Методи контролю мають бути зрозумілими як для тих, хто контролює, так і для тих, кого контролюють.
Об'єктивність	Оцінка результатів має базуватися на фактах та вимірюваних

Критерій	Зміст та вимога
	показниках, а не на суб'єктивних судженнях менеджера.
Дієвість	Контроль вважається завершеним лише тоді, коли за його результатами прийнято управлінське рішення або здійснено корекцію.

Наукова організація контролю передбачає мінімізацію негативного впливу на персонал:

- Принцип "контролю за результатами", а не за діями: Надання певної автономії виконавцям підвищує рівень відповідальності та знижує опір контролю.

- Двобічний зв'язок: Обговорення результатів контролю з виконавцями сприяє кращому розумінню стандартів та мотивації до вдосконалення.

- Уникнення надмірності: Гіперконтроль паралізує ініціативу та створює атмосферу недовіри, що негативно позначається на продуктивності праці.

В основі побудови системи лежить розробка еталонів (стандартів). Ефективна система використовує:

- Кількісні стандарти: Час, обсяг реалізації, рівень дефектів, питомі витрати.

- Якісні стандарти: Рівень обслуговування клієнтів, імідж бренду, корпоративна етика.

Побудова системи контролю на підприємстві — це процес балансування між необхідністю забезпечення дисципліни та вимогою підтримки організаційної гнучкості. Дотримання вищезазначених принципів дозволяє трансформувати контроль із фіскального інструменту в інструмент стратегічного розвитку.

2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ

2.1. Процес контролю: основні етапи, встановлення стандартів та вимірювання результатів

У науковій літературі процес контролю розглядається як логічна послідовність дій, спрямована на забезпечення відповідності фактичних параметрів системи заданим еталонам.

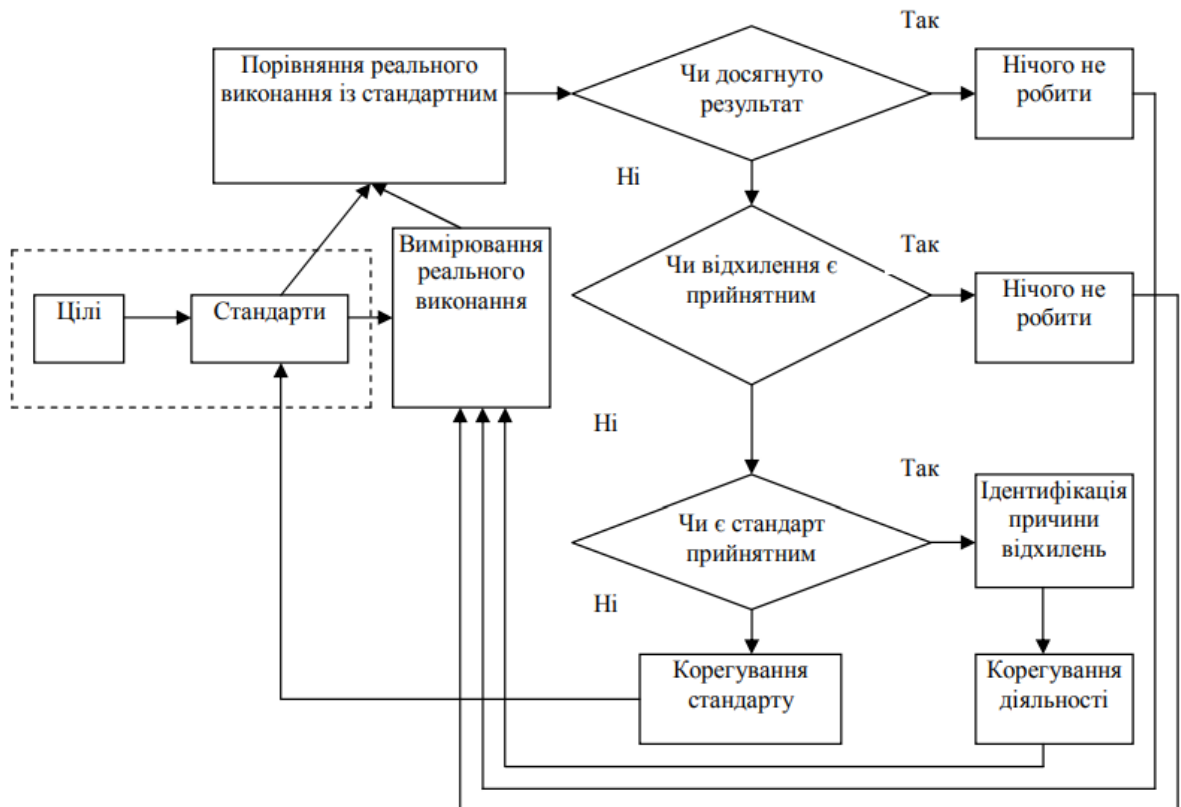


Рис. 2.1. Модель процесу контролю [8, с. 42]

Класична модель процесу контролю включає три основні стадії, кожна з яких має специфічний методичний інструментарій.

1. Етап встановлення стандартів та критеріїв.

Стандарт — це специфічна ціль, яка піддається вимірюванню та має часові межі. На цьому етапі менеджмент трансформує стратегічні цілі у конкретні показники результативності (Key Performance Indicators, KPI).

Кількісні стандарти: Фізичні одиниці, вартісні показники, часові нормативи.

Якісні стандарти: Рівень задоволеності клієнтів (NPS), корпоративний імідж, індекс залученості персоналу.

Для забезпечення точності на цьому етапі часто використовують бенчмаркінг — порівняння внутрішніх показників із найкращими результатами конкурентів або лідерів галузі.

2. Етап вимірювання та порівняння результатів.

На даній стадії здійснюється збір об'єктивних даних про фактичний стан об'єкта управління. Ключовим завданням є визначення масштабу відхилень.

Вимірювання: Використання методів спостереження, аналізу статистичної звітності, вибіркового контролю або автоматизованого моніторингу в ERP-системах.

Порівняння: Зіставлення отриманих даних із встановленими стандартами.

Визначення межі допустимих відхилень: Встановлення діапазону, у межах якого система вважається стабільною. Якщо відхилення Δ перевищує критичне значення ϵ ($|\Delta| > \epsilon$), система потребує втручання.

3. Етап оцінки інформації та прийняття коригувальних дій.

Це фінальна фаза, де менеджер інтерпретує отримані дані та обирає один із трьох сценаріїв подальшого функціонування системи:

Нічого не змінювати: Якщо результати відповідають стандартам або знаходяться в межах допустимих відхилень.

Усунути відхилення: Корекція процесу (зміна технології, додаткове навчання персоналу, перерозподіл ресурсів) для повернення до заданої траєкторії.

Перегляд стандартів: Якщо з'ясовується, що встановлені еталони є нереалістичними або застарілими через зміну зовнішніх обставин (наприклад, різка інфляція або зміна законодавства).

4. Концепція «управління за відхиленнями» (Management by Exception).

Сучасний науковий підхід до процесу контролю базується на принципі концентрації уваги менеджера лише на суттєвих відхиленнях. Це дозволяє:

- Рационально використовувати час управлінського апарату.
- Делегувати повноваження щодо вирішення дрібних проблем на рівень виконавців.
- Підвищувати швидкість реакції на стратегічні загрози [36].

Процес контролю не є лінійним; це замкнений контур зворотного зв'язку, де кожна завершена дія стає базою для нового циклу планування. Якість виконання кожного з етапів безпосередньо корелює з операційною ефективністю всієї організації.

2.2. Оцінка існуючої моделі попереднього, поточного та заключного контролю

Для проведення об'єктивної оцінки системи контролю на конкретному підприємстві необхідно застосувати дескриптивний та компаративний аналіз існуючих механізмів.

Оцінка базується на ефективності функціонування трирівневої моделі (за часовою ознакою), що забезпечує стабільність організаційних процесів.

1. Оцінка механізмів попереднього контролю.

Попередній контроль орієнтований на створення умов для безперебійного функціонування. У межах досліджуваного об'єкта аналізу підлягають:

- Контроль людських ресурсів: Аналіз відповідності компетенцій персоналу посадовим інструкціям (тестування, співбесіди, перевірка сертифікатів).
- Матеріально-технічний контроль: Оцінка вхідної якості сировини, комплектуючих та стану основних засобів.

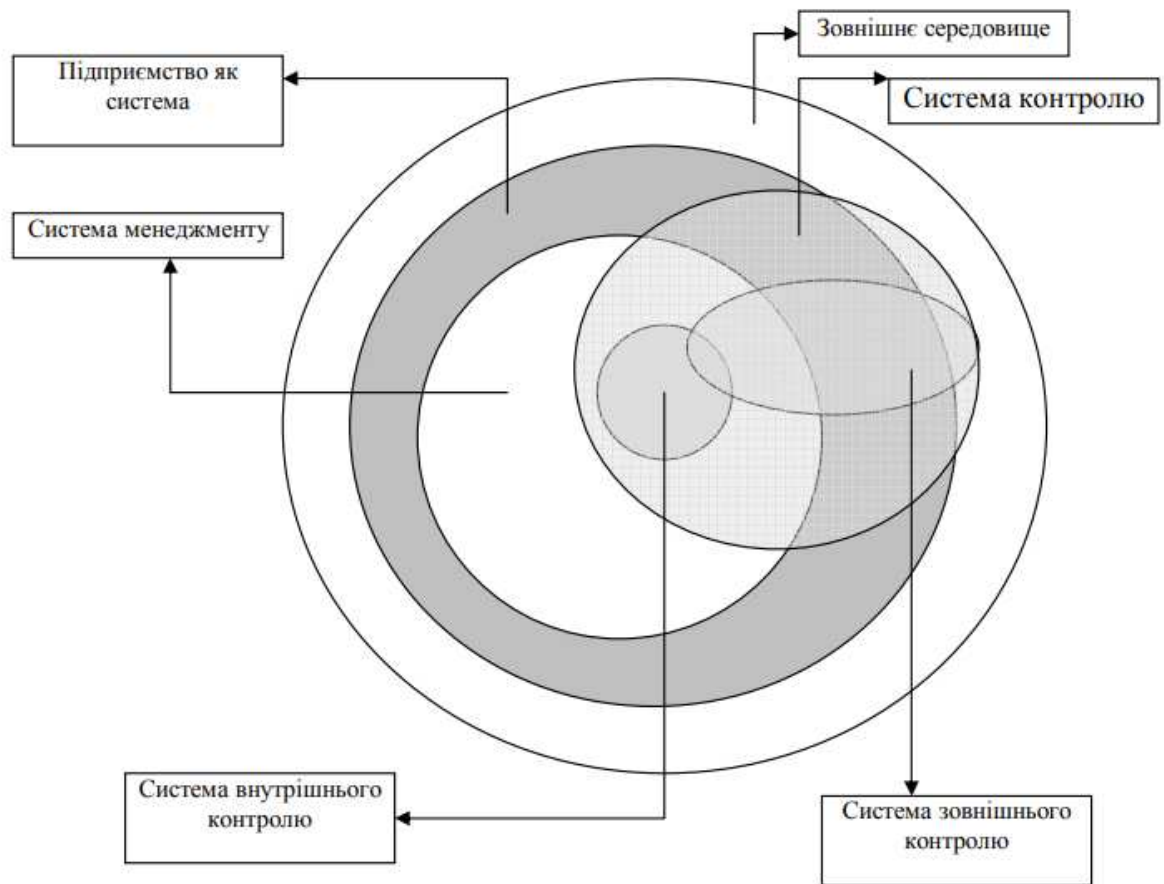


Рис. 2.2. Місце системи контролю в системі управлінні підприємством [10, с. 58]

- Фінансовий контроль: Аналіз системи бюджетування. Оцінка того, наскільки встановлені ліміти витрат корелюють із запланованою рентабельністю.

2. Діагностика поточного контролю.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі операційної діяльності. Його оцінка включає:

Моніторинг робочих операцій: Перевірка дотримання технологічних регламентів та графіків виконання робіт.

Використання автоматизованих систем: Аналіз того, чи інтегровані в процес інструменти Real-time моніторингу (наприклад, Dashboards у системах ERP або CRM).

Якість зворотного зв'язку: Наскільки швидко інформація про відхилення на робочому місці доходить до лінійного керівника для прийняття корегувальних рішень.

3. Аналіз заключного (підсумкового) контролю.

Ця стадія оцінюється за результатами завершеного циклу (квартал, рік, проект). Основними параметрами оцінки є:

- План-фактний аналіз: Ступінь досягнення цільових показників (KPI) та інтерпретація причин відхилень.

- Інформативність звітності: Чи дозволяють підсумкові звіти виявити системні помилки, а не лише констатувати фінансовий результат.

- Вплив на майбутнє планування: Оцінка того, як результати заключного контролю використовуються для коригування стратегії на наступний період.

4. Зведена оцінка ефективності моделі

Для узагальнення результатів аналізу доцільно використовувати матрицю ефективності контролю:

Таблиця 2.1.

Матриця ефективності контролю

Етап контролю	Ключові інструменти на підприємстві	Виявлені недоліки (дефіцити)	Ступінь ефективності
Попередній	Відбір кадрів, вхідний контроль ТМЦ	Застарілі методи оцінки soft skills	Середній
Поточний	CRM-система, вибіркові перевірки	Низька швидкість реакції на технічні збої	Високий
Заключний	Фінансова звітність, річні звіти	Відсутність глибокого аналізу причин збитків	Низький

5. Визначення «вузьких місць» у моделі.

Науковий підхід до оцінки вимагає ідентифікації факторів, що знижують результативність контролю:

- Надмірність: Зайва бюрократизація звітних форм, що відволікає персонал від основних обов'язків.
- Запізнення інформації: Отримання даних про помилку тоді, коли витрати на її виправлення вже є критичними.
- Суб'єктивізм: Вплив особистих стосунків між контролером та об'єктом контролю на об'єктивність оцінки.

Комплексна оцінка моделі дозволяє перейти від простого нагляду до побудови інтелектуальної системи управління ризиками.

2.3. Аналіз використання інформаційних технологій та автоматизованих систем у процесі моніторингу

У сучасному постіндустріальному суспільстві ефективність управлінського контролю детермінована рівнем цифрової трансформації бізнес-процесів. Перехід від паперових звітів до інтелектуальних систем моніторингу дозволяє нівелювати суб'єктивізм та забезпечити високу швидкість реагування на девіації (відхилення) у системі.

1. Роль ERP та CRM систем у структурі управлінського моніторингу.

Автоматизовані системи класу Enterprise Resource Planning (ERP) виступають фундаментом для інтегрованого контролю всіх ресурсів підприємства.

ERP-системи (напр., SAP, Microsoft Dynamics): Дозволяють здійснювати наскрізний моніторинг ланцюгів постачання, фінансових потоків та виробничих циклів у режимі реального часу.

CRM-системи (напр., Salesforce, HubSpot): Забезпечують контроль за взаємодією з клієнтами, воронками продажів та результативністю роботи комерційних відділів через автоматичну фіксацію кожного контакту [37].

2. Технології Business Intelligence (BI) та візуалізація даних.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на етапі оцінки результатів критично важливим є використання аналітичних платформ (Power BI, Tableau).

Дашборди (Dashboards): Візуалізація ключових показників ефективності (KPI) у зручній формі (графіки, діаграми), що дозволяє менеджменту миттєво ідентифікувати критичні зони.

OLAP-куби: Технологія багатовимірної аналітики, яка забезпечує можливість перегляду відхилень у різних розрізах (за часом, регіонами, продуктовими групами).

Real-time моніторинг: Застосування датчиків IoT (Internet of Things) на виробництві для автоматичного збору даних про стан обладнання та обсяги випуску продукції без участі людського фактора.

3. Предиктивна аналітика та штучний інтелект.

У 2026 році вектор розвитку систем контролю змістився від констатації минулих фактів до прогнозування майбутніх ризиків.

Machine Learning (ML): Алгоритми аналізують історичні дані для виявлення патернів, що передують збоєм або фінансовим втратам. Це дозволяє реалізувати концепцію превентивного контролю.

Інтелектуальний аудит: Автоматизований аналіз великих масивів даних (Big Data) для виявлення аномальних транзакцій або випадків фрод-менеджменту (шахрайства).

Впровадження IT-рішень у процес моніторингу супроводжується як позитивними екстерналіями, так і новими викликами.

Таблиця 2.2.

Оцінка переваг та ризиків автоматизації контролю

Переваги автоматизації	Ризики та обмеження
Висока точність та об'єктивність даних	Висока вартість впровадження та підтримки ПО
Скорочення часу на збір та обробку	Ризики кібербезпеки та витоку

Переваги автоматизації	Ризики та обмеження
звітності	конфіденційної інформації
Можливість моніторингу віддалених підрозділів	Необхідність постійного підвищення цифрової грамотності персоналу
Виключення "людського фактора" (помилки, фальсифікацій)	Технологічна залежність від стабільності інфраструктури

Науковий аналіз вимагає кількісної оцінки впроваджених систем через такі метрики:

- Latency (Затримка): Час між виникненням відхилення та його відображенням у системі.
- Data Integrity (Цілісність даних): Відсутність викривлень при передачі інформації між рівнями управління.
- ROI (Повернення інвестицій): Економічний ефект від зниження втрат завдяки швидкому реагуванню.

Автоматизація моніторингу трансформує функцію контролю з пасивного нагляду у проактивну систему підтримки управлінських рішень. Проте технології є лише інструментом, ефективність якого залежить від коректності закладених методологічних алгоритмів та професіоналізму менеджменту.

Діагностика механізмів зворотного зв'язку (feedback \ loops) є критичним етапом аудиту системи менеджменту, оскільки саме цей елемент визначає здатність організації до саморегуляції та адаптації. Ефективність коригувальних дій прямо залежить від швидкості, точності та релевантності інформації, що передається від об'єкта до суб'єкта управління.



Рис. 2.3. Кількісні показники оцінки ефективності системи внутрішнього контролю [29]



Рис. 2.4. Показники якісної оцінки ефективності внутрішнього контролю [29]

1. Архітектура зворотного зв'язку в управлінському циклі.

Зворотний зв'язок у менеджменті виконує роль інформаційного каналу, який сигналізує про девіації (відхилення) фактичних параметрів від цільових нормативів.

Позитивний зворотний зв'язок: Посилює тенденцію до змін (використовується для стимулювання інновацій та зростання).

Негативний зворотний зв'язок: Спрямований на придушення відхилень та повернення системи до стану рівноваги (стандартизація).

2. Критерії діагностики ефективності зворотного зв'язку.

Науковий підхід до оцінки каналів передачі інформації базується на наступних детермінантах:

Пропускна здатність: Обсяг інформації, який система здатна обробити без спотворень за одиницю часу.

Лаг реагування (Time \ Lag): Часовий інтервал між моментом виникнення помилки та моментом отримання сигналу менеджером. Чим довший лаг, тим вища вартість коригувальних дій.

Автентичність: Ступінь фільтрації інформації середньою ланкою менеджменту (проблема «викривлення» поганих новин для керівництва).

Конструктивність: Чи містить зворотний зв'язок лише констатацію факту помилки, чи також аналіз її першопричин (Root \ Cause \ Analysis).

3. Механізми та алгоритми коригувальних дій.

Коригувальні дії — це управлінські ініціативи, спрямовані на усунення причин виявлених невідповідностей. Діагностика цих механізмів включає аналіз наступних етапів:

Таблиця 2.3.

Етап механізму

Етап механізму	Зміст та інструментарій
Ідентифікація	Визначення критичності відхилення (використання методу Парето 80/20).
Аналіз причин	Застосування діаграми Ісікави або методу «5 Чому» для пошуку джерела збою.
Вибір стратегії	Корекція процесу, перерозподіл ресурсів або зміна стандартів.
Реалізація	Видання розпорядчих документів та інструктаж персоналу.
Верифікація	Перевірка того, чи призвели вжиті заходи до стабілізації

Етап механізму	Зміст та інструментарій
	системи.

4. Бар'єри на шляху до ефективної корекції.

У процесі діагностики часто виявляються системні перешкоди, що нівелюють ефект контролю:

- Когнітивні упередження менеджерів: Ігнорування інформації, що суперечить особистим переконанням.
- Організаційна інерція: Опір змінам з боку персоналу, навіть якщо вони обґрунтовані даними контролю.
- Дефіцит ресурсів: Розуміння необхідності корекції при відсутності фінансових чи технічних можливостей для її втілення.

5. Показники результативності коригування.

Для математичної оцінки ефективності впроваджених заходів використовується коефіцієнт оперативності корекції (K_{oc}):

$$K_{oc} = \frac{T_{ideal}}{T_{actual}}$$

де: T_{ideal} — нормативний час на усунення типової помилки.

T_{actual} — фактично витрачений час.

Значення K_{oc} , що прагне до 1 свідчить про високу адаптивність системи.

Ефективність системи контролю нівелюється, якщо зворотний зв'язок працює лише як механізм інформування без подальшої імплементації коригувальних дій. Оптимізація цього циклу є ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Стратегії оптимізації витрат на здійснення контрольних операцій

У межах третього розділу курсової роботи стратегічне управління витратами на контроль розглядається як інструмент підвищення загальної рентабельності підприємства. Наукова проблема полягає у знаходженні точки екстремуму, де сукупні витрати на контроль та збитки від недосконалості системи є мінімальними.

1. Концептуальна модель витрат на контроль.

Витрати на здійснення контрольних операцій ($\$Cost \setminus of \setminus Control, \setminus CoC\$$) класифікуються за напрямками їх виникнення:

- Превентивні витрати: Інвестиції в автоматизацію, навчання персоналу та розробку стандартів.
- Оціночні витрати: Витрати на проведення аудитів, інспекцій, лабораторних аналізів та випробувань.
- Витрати на внутрішні збої: Збитки, виявлені до передачі продукту споживачу (брак, переробка).
- Витрати на зовнішні збої: Рекламації, гарантійний ремонт, втрата репутації та судові позови.

2. Стратегія диференціації контрольних зусиль (Метод ABC/XYZ).

Оптимізація витрат базується на принципі селективності. Недоцільно контролювати всі об'єкти з однаковою інтенсивністю.

Аналіз ABC: Розподіл об'єктів контролю за ступенем їхнього впливу на фінансовий результат. 20% критичних процесів (категорія А) потребують 80% контрольної уваги [19, с. 102].

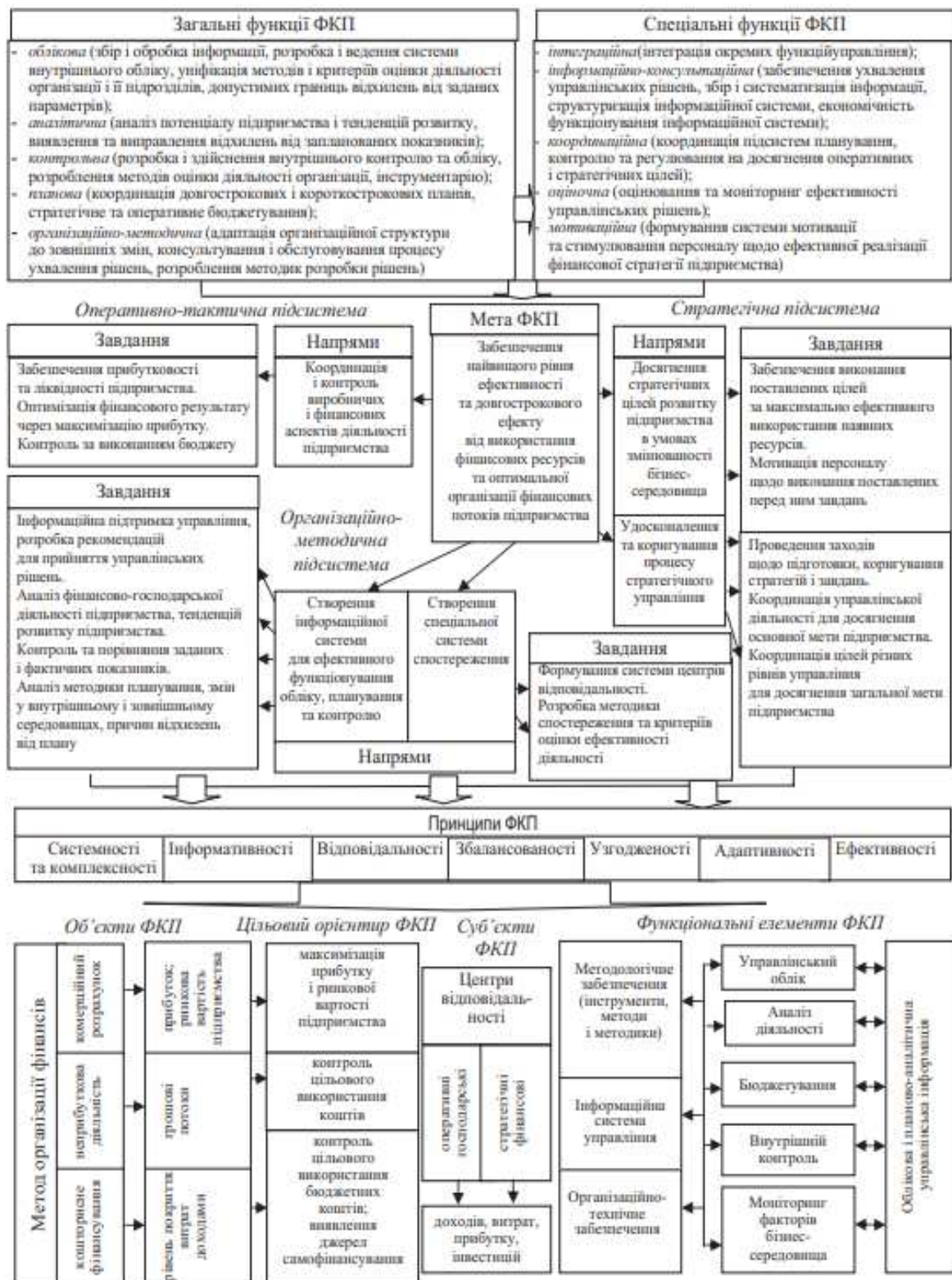


Рис. 3.1. Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу підприємства [20]

Аналіз XYZ: Класифікація за стабільністю та передбачуваністю. Процеси з високим рівнем варіативності (категорія Z) підлягають посиленому моніторингу, тоді як стабільні (категорія X) — періодичному.

3. Технологічні стратегії мінімізації витрат.

Інтелектуалізація контролю дозволяє радикально знизити питомі витрати на одну контрольну операцію:

- Перехід від суцільного до статистичного контролю (\$SQC\$): Використання методів математичної статистики для оцінки всієї партії за вибіркою, що знижує трудовитрати.

- Автоматизація збору даних: Впровадження сенсорів та RFID-міток нівелює потребу в ручному обліку, зменшуючи фонд оплати праці контролерів.

- Self-control (Самоконтроль): Делегування функцій контролю безпосереднім виконавцям. Це зменшує кількість рівнів ієрархії та витрати на утримання окремого апарату контролерів.

4. Економічне обґрунтування оптимального рівня контролю.

Математично оптимальний рівень контролю визначається через мінімізацію функції сукупних витрат (TC):

$$TC(q) = C_{control}(q) + L_{failure}(q) \rightarrow \min$$

де: $C_{control}(q)$ — витрати на здійснення контролю залежно від його інтенсивності q .

$L_{failure}(q)$ — очікувані збитки від помилок, які не були виявлені [38].

При надмірному контролі витрати на перевірку перевищують потенційні збитки від браку, що робить систему економічно неефективною.

5. Ризики стратегії жорсткої економії на контролі.

При оптимізації важливо уникати «ілюзорної економії», яка може призвести до:

- Ерозії якості: Поступове зниження стандартів через відсутність належного нагляду.
- Зростання прихованих ризиків: Накопичення дефектів у критичних вузлах системи.
- Демотивації сумлінних працівників: Відсутність фіксації досягнень через скорочення моніторингу результативності.

Стратегія оптимізації має бути спрямована на заміну дорогих «реактивних» методів (виявлення помилок постфактум) на дешеві та ефективні «проактивні» цифрові рішення. Економія досягається не за рахунок відмови від контролю, а через підвищення його інтелектуальної місткості.

3.2. Впровадження інноваційних інструментів (контролінг, KPI, Balanced Scorecard) у систему контролю

Перехід від традиційних методів нагляду до інноваційних управлінських технологій є ключовим вектором модернізації систем контролю у 2026 році. Наукова новизна даного підходу полягає в інтеграції стратегічних цілей організації з оперативними показниками діяльності через вектори кількісної та якісної оцінки.

1. Концепція контролінгу як інтегрованої системи підтримки управління.

Контролінг — це не просто розширена функція контролю, а специфічна міжфункціональна концепція управління, спрямована на координацію систем планування, контролю та інформаційного забезпечення.

Оперативний контролінг: Фокусується на рентабельності та ліквідності у короткостроковій перспективі.

Стратегічний контролінг: Орієнтований на виявлення нових шансів та ризиків, моніторинг потенціалу успіху організації.

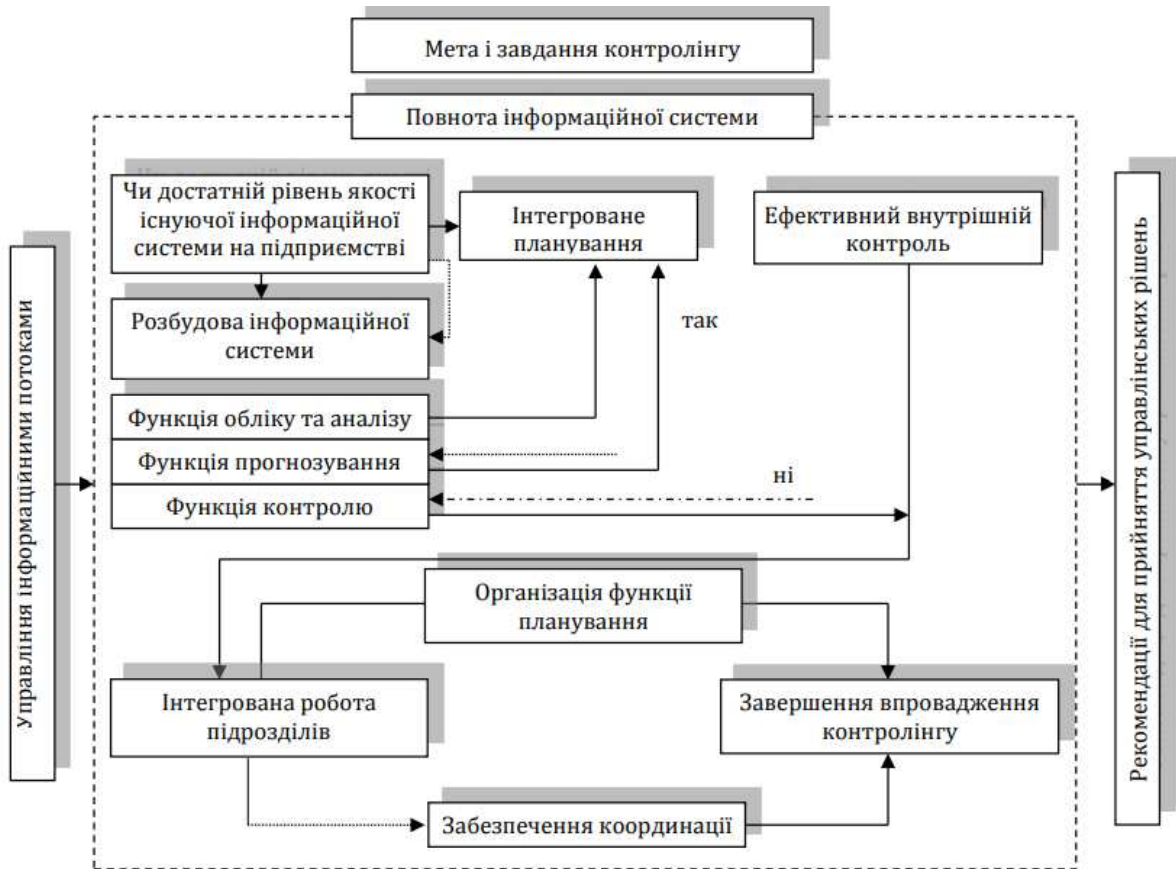


Рис. 3.2. Механізм функціонування контролінгу підприємств [6, с. 97]

2. Система ключових показників ефективності (KPI).

Впровадження KPI (Key Performance Indicators) дозволяє трансформувати суб'єктивні оцінки у вимірювані метрики. Ефективна система KPI базується на принципі SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі).

Показники результату: Обсяг продажів, прибуток, кількість залучених клієнтів.

Показники процесу: Тривалість циклу виробництва, рівень браку, швидкість обробки запитів.

Показники ефективності: Виручка на одного співробітника, рентабельність інвестицій (ROI).



Рис. 3.3. Етапи впровадження KPI під час ведення бізнесу [11]

3. Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC).

Методологія BSC, розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном, дозволяє контролювати організацію через чотири взаємопов'язані проекції, що забезпечує всебічний моніторинг її стану.

Таблиця 3.1.

Збалансована система показників

Проекція (Перспектива)	Ключове питання	Приклади індикаторів
Фінанси	Як нас бачать акціонери?	Чистий прибуток, EVA (економічна додана вартість).
Клієнти	Як нас бачать клієнти?	Частка ринку, індекс лояльності (NPS).
Внутрішні процеси	Які процеси є критичними?	Якість продукції, продуктивність ліній.
Навчання та розвиток	Чи здатні ми до інновацій?	Плинність кадрів, інвестиції в R&D.

4. Синергія інструментів у цифровій екосистемі.

Сучасна діагностика системи контролю передбачає автоматизацію збору даних для BSC та KPI через Business Intelligence (BI) рішення. Математична модель інтеграції виглядає так:

$$I_{org} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i$$

де: I_{org} — інтегральний індекс ефективності організації.

w_i — ваговий коефіцієнт важливості певного KPI.

K_i — нормоване значення окремого показника [37].

5. Переваги та бар'єри впровадження інновацій.

Впровадження даних інструментів дозволяє перейти від "пошуку винних" до "пошуку причин" та стратегічного вирівнювання зусиль персоналу.

Переваги: Чітке розуміння цілей кожним співробітником, прозорість системи мотивації, висока адаптивність до ринку.

Бар'єри: Складність розробки адекватних показників (небезпека вибору "легких" замість "важливих"), опір змінам, високі витрати на софт для моніторингу.

Інтеграція контролінгу, KPI та BSC перетворює контроль на навігаційний пристрій бізнесу, що не лише фіксує минуле, а й прокладає шлях до майбутньої конкурентоспроможності.

3.3. Розробка заходів щодо мінімізації дисфункцій контролю та опору персоналу

Ефективність найтехнологічнішої системи контролю може бути нівельована деструктивною реакцією людського фактора. У науковому менеджменті дисфункція контролю розглядається як стан, при якому процедури моніторингу замість стимулювання продуктивності призводять до викривлення звітності, зниження мотивації або прямого саботажу.

1. Етіологія та види дисфункцій управлінського контролю.

Дисфункції виникають тоді, коли контроль стає самоціллю або сприймається персоналом як інструмент репресій. Основними формами прояву є:

Орієнтація на обсяг, а не на якість: Співробітники фокусуються лише на показниках, що контролюються (наприклад, кількість дзвінків), ігноруючи стратегічно важливі аспекти (якість сервісу).

Викривлення інформації: Маніпулювання даними для відповідності встановленим стандартам («підгонка» звітності).

Бюрократичний параліч: Надмірна кількість контрольних точок уповільнює прийняття рішень та інноваційну активність.

2. Психологічні детермінанти опору персоналу.

Опір контролю є природною захисною реакцією на загрозу автономії. Причинами виступають:

Страх санкцій: Очікування покарання за будь-яке відхилення від плану.

Нерозуміння стандартів: Якщо критерії оцінки є непрозорими, контроль сприймається як несправедливий.

Ефект «Великого брата»: Відчуття тотального стеження знижує рівень довіри та лояльності до організації [13, с. 38].

3. Комплекс заходів щодо мінімізації негативних реакцій.

Для нейтралізації опору пропонується впровадження системи «гуманного та партнерського контролю», що базується на наступних стратегіях:

Таблиця 3.2.

Стратегії мінімізації негативних реакцій

Стратегія	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Комунікаційна	Роз'яснення мети контролю як засобу допомоги, а не пошуку винних.	Зниження тривожності, зростання довіри.
Партисипативна	Залучення працівників до розробки стандартів та КРІ для власних посад.	Підвищення відповідальності за виконання.
Автономізація	Заміна жорсткого зовнішнього нагляду на розвиток навичок самоконтролю.	Стимулювання внутрішньої мотивації.
Об'єктивізація	Використання автоматизованих систем, що виключають особистий суб'єктивізм керівника.	Відчуття справедливості оцінки.

4. Трансформація культури контролю.

Науково обґрунтованим підходом є перехід від моделі «Контроль — Помилка — Покарання» до моделі «Контроль — Аналіз — Навчання».

Метод позитивного підкріплення: Використання результатів контролю для ідентифікації та винагороди кращих практик, а не лише для фіксації порушень.

Толерантність до виправданих помилок: Створення атмосфери, де помилка в межах експерименту сприймається як джерело досвіду (особливо важливо для R&D підрозділів).

5. Алгоритм впровадження змін у системі контролю.

Для мінімізації опору при зміні методів контролю (наприклад, впровадженні GPS-моніторингу чи CRM) рекомендується дотримуватися етапності:

- Діагностика готовності: Оцінка існуючого ставлення персоналу до контролю.

- Пілотне впровадження: Тестування нових методів у невеликих групах з наступним обговоренням результатів.

Навчання: Формування компетенцій, необхідних для роботи в нових умовах моніторингу.

- Корекція: Адаптація системи за результатами зворотного зв'язку від виконавців.

Мінімізація дисфункцій контролю досягається через зміщення акценту з «наглядача» на «коуча». Ефективна система контролю — це та, яку персонал сприймає як необхідний навігаційний інструмент для досягнення спільних цілей.

Завершальний етап наукового дослідження передбачає кількісне та якісне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів. Прогнозування ефективності базується на зіставленні витрат на модернізацію системи контролю із очікуваним економічним ефектом, що виражається у зниженні втрат та оптимізації використання ресурсів.

Для прогнозування результатів модернізації системи управлінського контролю застосовується комплексний підхід, що включає:

- Прямий ефект: Безпосереднє скорочення витрат на здійснення контрольних операцій (наприклад, зменшення трудомісткості збору даних завдяки автоматизації).

- Непрямий ефект: Зниження збитків від браку, штрафів, рекламаций та оптимізація оборотного капіталу.

- Соціально-психологічний ефект: Підвищення лояльності персоналу, що веде до зниження плинності кадрів та зростання продуктивності.

Для математичного обґрунтування доцільності впровадження інноваційних інструментів (KPI, BSC, IT-моніторинг) розраховуються наступні показники:

Чистий дисконтований дохід (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

де CF_t — прогнозований грошовий потік від економії ресурсів,

r — ставка дисконтування,

I_0 — початкові інвестиції у ПЗ та навчання [36].

Термін окупності (Payback Period): Час, за який економія від зменшення дефектів та операційних витрат покриє витрати на реінжиніринг системи контролю.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Економія від вдосконалення} - \text{Витрати на впровадження}}{\text{Витрати на впровадження}} \times 100\%$$

Впровадження проактивного контролю дозволяє змінити структуру витрат підприємства:

Таблиця 3.3.

Прогноз зниження ризиків та втрат

Стаття витрат / ризиків	Стан до вдосконалення	Прогноз після впровадження	Джерело економії
Витрати на брак	5–7% від собівартості	1–2% від собівартості	Раннє виявлення відхилень (\$Real-time \ monitoring\$)
Адміністративні витрати	Високі (ручна звітність)	Зниження на 30–40%	Автоматизація збору даних в ERP
Штрафні санкції	Регулярні (прострочення)	Мінімальні	Чіткий контроль дедлайнів через KPI
Плинність кадрів	Висока (через тиск)	Стабілізація	Прозорість та об'єктивність оцінки (BSC)

Окрім фінансових метрик, вдосконалена система контролю забезпечує довгострокові переваги:

- Підвищення інвестиційної привабливості: Прозора система моніторингу знижує ризики для інвесторів.
- Швидкість адаптації: Скорочення часу реакції на зміни ринкової кон'юнктури завдяки ефективному зворотному зв'язку.
- Якість управлінських рішень: Наявність достовірної бази даних для стратегічного планування.

Загальний економічний ефект (E_{total}) від запропонованих заходів у Розділі 3 можна представити як:

$$E_{total} = (L_{prev} - L_{post}) - C_{impl}$$

де: L_{prev} , L_{post} — збитки від неефективного управління до та після модернізації;

C_{impl} — витрати на імплементацію нових методів контролю [37].

Прогнозні розрахунки підтверджують, що витрати на модернізацію системи контролю є не поточними видатками, а стратегічними інвестиціями. Оптимізація контрольних функцій забезпечує сталий розвиток організації та підвищує її стійкість до турбулентних умов зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У ході виконання курсової роботи було проведено комплексне дослідження функціонування та оптимізації системи контролю в організації, що дозволило сформулювати наступні науково-практичні положення:

1. Теоретична детермінація: встановлено, що контроль є не просто ізольованою функцією менеджменту, а динамічною системою зворотного зв'язку, яка забезпечує цілісність управлінського циклу. Еволюція концепції контролю — від класичного адміністративного нагляду до сучасного стратегічного контролінгу — свідчить про зміщення акцентів з ретроспективного аналізу помилок на проактивне управління ризиками.

2. Структурна цілісність: доведено, що ефективна модель контролю повинна інтегрувати три часові фази: попередній (аналіз ресурсів), поточний (моніторинг процесів) та заключний (оцінка результатів). Відсутність або слабкість будь-якої з цих ланок призводить до зростання ентропії в системі та втрати стратегічної керованості.

3. Технологічна трансформація: аналіз використання інформаційних технологій продемонстрував, що автоматизація (ERP, CRM, BI-системи) є базовою умовою об'єктивності контролю у 2026 році. Цифровізація дозволяє нівелювати «людський фактор», скорочує часовий лаг реагування (Time Lag) на девіації та забезпечує менеджмент верифікованими даними для прийняття рішень.

4. Інноваційний інструментарій: обґрунтовано доцільність впровадження Збалансованої системи показників (BSC) та KPI. Це дозволяє трансформувати абстрактну стратегію підприємства у конкретні, вимірювані параметри, забезпечуючи вертикальну та горизонтальну координацію зусиль персоналу.

5. Мінімізація дисфункцій: дослідження психологічних аспектів виявило, що опір персоналу та дисфункції контролю (викривлення звітності, імітація діяльності) є наслідком надмірної бюрократизації або репресивного

характеру перевірок. Запропоновано перехід до моделі партисипативного контролю, де працівники залучаються до встановлення стандартів, що підвищує їхню внутрішню мотивацію та самоконтроль.

6. Економічна доцільність: прогностні розрахунки підтвердили, що інвестиції в модернізацію системи контролю (впровадження контролінгу та автоматизованих систем моніторингу) окупаються за рахунок зниження витрат на брак, штрафні санкції та рекламачії. Оптимальна система контролю базується на принципі економічності: витрати на її утримання не повинні перевищувати ефект від мінімізації ризиків.

Сучасна система контролю має бути гнучкою, прозорою та орієнтованою на майбутнє. Її головна мета — не констатація відхилень, а створення інформаційного підґрунтя для сталого розвитку організації в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. В. Контролінг у системі стратегічного управління підприємством: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 212 с.
2. Андрійчук В. Г. Менеджмент організацій: підручник. 3-тє вид., переробл. та доповн. Київ: КНЕУ, 2023. 544 с.
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П. Управлінський контроль: теорія та практика: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2023. 280 с.
4. Бондар П. В. Цифровізація контрольних функцій у менеджменті: виклики 2026 року. Економіка та суспільство. 2026. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 10.03.2026).
5. Василенко В. О. Стратегічне управління: підручник. Київ: ЦУЛ, 2024. 416 с.
6. Герасимчук В. Г. Розвиток систем моніторингу в управлінні великими корпораціями. Вісник НТУУ «КПІ». 2025. Вип. 14. С. 45–52.
7. Гривківська О. В. Еволюція теорії менеджменту: від класики до епохи штучного інтелекту. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 3. С. 12–18.
8. Данилюк О. М. Психологія опору змінам та методи подолання дисфункцій контролю. Український психологічний журнал. 2024. № 2 (21). С. 88–101.
9. Державна служба статистики України. Статистичний огляд інвестиційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Держстату. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2023. 224 с.
11. Захарченко В. І. Менеджмент: інноваційні методи контролю та аналізу. Одеса: Наука і техніка, 2024. 310 с.
12. Іванова С. В. KPI та Balanced Scorecard як інструменти стратегічного контролю. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2025. № 1. С. 34–40.

13. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників: від стратегії до дії. Пер. з англ. Київ: КМ-Букс, 2023. 320 с.
14. Кириченко О. А., Кравчук В. М. Економіка підприємства: інвестиційна діяльність". – Київ: Центр навчальної літератури, 2020. – 384 с.
15. Коваленко О. В. Внутрішній аудит та контроль на підприємстві: підручник. Харків: ФОП Панов, 2024. 256 с.
16. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Львів: Магнолія-2006, 2023. 464 с.
17. Лепейко Т. І. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. 302 с.
18. Мартиненко М. М. Система контролю в контексті кібернетичного підходу до управління. Проблеми економіки. 2024. № 4. С. 115–122.
19. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія /за ред. д.е.н, проф. С.М.Ілляшенка. – Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – 624с.
20. Мочерний С. В. Основи економічної теорії. – Київ: Академвидав, 2022. – 512 с.
21. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Пер. з англ. 18-те вид. Київ: Альпіна, 2023. 672 с.
22. Назарова Г. В. Управління персоналом: соціальні аспекти контролю. Харків: ХНЕУ, 2024. 288 с.
23. Отенко І. П. Стратегічний моніторинг потенціалу підприємства. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2025. № 2 (28). С. 60–68.
24. Павлова В. А. Маркетинговий контроль: інструменти та показники. Дніпро: ДУЕП, 2024. 194 с.
25. Петренко І. М. Контролінг: інтегрована система управління. Київ: КНЕУ, 2023. 315 с.
26. Поддєрьогін А. М. та ін. Фінанси підприємств: підручник. 10-те вид. Київ: КНЕУ, 2022. 535 с.

27. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д., Булгакова С.О. Фінанси підприємств: Підручник. К.: КНЕУ, 2004. – 546 с.
28. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 420 с.
29. Сухорукова Л. М. Фінансовий менеджмент і інвестиційна діяльність. – Дніпро: ДНУ, 2020. – 358 с.
30. Тейлор Ф. У. Принципи наукового менеджменту. Пер. з англ. Львів: БаК, 2023. 160 с. (Класика менеджменту).
31. Терещенко О. О. Фінансовий контроль та антикризове управління. Київ: КНЕУ, 2025. 272 с.
32. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / За ред. проф. Т. Т. Кірейцева. – К. : ЦУЛ, 2005. – 496 с.
33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., доповн. Київ: КНЕУ, 2024. 580 с.
34. Шинкарук Л.В. Менеджмент: навчальний посібник для студентів /Л.В. Шинкарук, Т.Л. Мостенська, Т.О. Власенко. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. – 220 с.
35. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. Management Control Systems. 13th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2023. 768 p.
36. Horváth, P., Gleich, R., & Seiter, M. Controlling. 15. Auflage. München: Vahlen, 2024. 540 S.
37. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston: Harvard Business Review Press, 2023. 336 p.
38. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 5th ed. London: Pearson Education, 2024. 848 p.
39. Simons, R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press, 2025. 240 p.