

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.12>

Постановка проблеми. Зовнішньоекономічна діяльність є запорукою успішного розвитку як підприємств, так і економіки країни. Існує потреба пошуку механізмів її успішного здійснення. Стаття присвячена актуальній проблемі підвищення ефективності менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств шляхом удосконалення системи контролінгу. *Метою дослідження* є виявлення ключових напрямків удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Об'єктом дослідження* є процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Методи, використані в дослідженні:* аналізу та синтезу, групування, індукції та дедукції, порівняння, абстрактно-логічний, систематизації. *Гіпотеза дослідження:* передбачається, що удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпеченню адаптивності до змін зовнішнього середовища, зниженню ризиків у міжнародних операціях та формуванню стійких конкурентних переваг. *Виклад основного матеріалу.* Контролінг є інструментом забезпечення ефективності менеджменту ЗЕД підприємств. Необхідним є поєднання стратегічного та оперативного контролінгу, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій, адаптації зарубіжного досвіду. Вдосконалена система контролінгу здатна підвищити якість управлінських рішень, знизити ризики зовнішньоекономічних операцій та сприяти посиленню конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. *Оригінальність та практична значимість дослідження.* Зроблено порівняльний аналіз європейських та американських компаній щодо застосування контролінгу. Запропоновано цифровізація процесів контролінгу, інтеграцію контролінгу у стратегічний менеджмент підприємств, впровадження риск-орієнтованого підходу до контролінгу, покращення системи внутрішнього аудиту. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Впровадження запропонованих напрямків удосконалення контролінгу дозволить підприємствам підвищити ефективність зовнішньоекономічних операцій, мінімізувати ризики та досягти кращих результатів. Перспективним для подальших досліджень є пошук шляхів удосконалення контролінгу у менеджменті ЗЕД підприємств на галузевому рівні.

Ключові слова:

зовнішньоекономічна діяльність, контролінг, менеджмент, ризики, стратегічне планування.

IMPROVEMENT OF CONTROLLING IN THE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

Formulation of the problem. Foreign economic activity is the key to the successful development of both enterprises and the country's economy. There is a need to find mechanisms for its successful implementation. The article is devoted to the current problem of increasing the efficiency of management of foreign economic activity of enterprises by improving the controlling system. *The purpose of the study* is to identify key areas for improving controlling in the management of foreign economic activity of enterprises. *The object of the study* is the processes of managing foreign economic activity of enterprises. *Methods used in the study:* analysis and synthesis, grouping, induction and deduction, comparison, abstract-logical, sys-

¹ Нехай Вікторія Василівна, д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна.

Nekhai Viktoriia, Doctor of Sciences (Economic), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, Tavria State Agro-Technological University named after Dmytro Motorny, Zaporizhia, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1184-6776>

e-mail: viktor24023@ukr.net



[Creative Commons Attribution
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)





tematization. *Research hypothesis*: it is assumed that improving controlling in the management of foreign economic activity of enterprises will contribute to increasing the efficiency of management decisions, ensuring adaptability to changes in the external environment, reducing risks in international operations and forming sustainable competitive advantages. *Presentation of the main material*. Controlling is a tool for ensuring the efficiency of management of foreign economic activity of enterprises. It is necessary to combine strategic and operational controlling, implement modern information and analytical technologies, and adapt foreign experience. An improved controlling system can improve the quality of management decisions, reduce the risks of foreign economic operations, and contribute to strengthening the competitiveness of enterprises in international markets. *Originality and practical significance of the study*. A comparative analysis of European and American companies in the application of controlling is made. The digitalization of controlling processes, the integration of controlling into the strategic management of enterprises, the implementation of a risk-oriented approach to controlling, and the improvement of the internal audit system are proposed. *Conclusions and prospects for further research*. The implementation of the proposed areas of improving controlling will allow enterprises to increase the efficiency of foreign economic operations, minimize risks, and achieve better results. It is promising for further research to find ways to improve controlling in the management of foreign economic activities of enterprises at the industry level.

Keywords:

foreign economic activity, controlling, management, risks, strategic planning.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку глобальної економіки характеризуються високим рівнем невизначеності, зростанням конкуренції та ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності. У таких умовах підприємствам необхідні інструменти, здатні забезпечити не лише контроль за ресурсами та процесами, а й сприяти стратегічному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. В умовах глобалізації та посилення конкуренції на міжнародних ринках, ефективний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності стає вирішальним фактором успіху для українських підприємств.

Важливим інструментом управління ЗЕД є система контролінгу. Вона дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини їх виникнення та вносити необхідні корективи. Однак традиційні підходи до контролінгу часто не відповідають вимогам сучасного ринку. Тому актуальним є питання удосконалення системи контролінгу у менеджменті ЗЕД.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Період з початку 2000-х років характеризується активним розвитком теорії та практики контролінгу в Україні. Українські науковці значно доповнили існуючі концепції, адаптуючи їх до специфіки вітчизняного ринку та умов ЗЕД.

Українські автори-науковці активно досліджують різні аспекти контролінгу в менеджменті ЗЕД. Дослідження в цій сфері зосереджуються на аналізі впливу контролінгу на покращення ефективності логістики, оптимізацію витрат, збільшення прибутковості та

підвищення якості продукції, послуг, що експортуються. Вчені розробляють методики аналізу політичних, економічних, соціальних та технологічних ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю. Вони також досліджують питання управління ризиками за допомогою інструментів контролінгу. У цьому напрямку дослідження спрямовані на розробку моделей та алгоритмів, що дозволяють оптимізувати рух товарів/послуг від виробника до кінцевого споживача.

Українські дослідники у сфері контролінгу виділяють його особливості у менеджменті ЗЕД, роблять значний внесок у розвиток теорії та практики контролінгу в менеджменті ЗЕД. Їх дослідження сприяють підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, що є ключовим чинником для економічного зростання країни.

О. Пушкар [1] підкреслює, що контролінг виконує інтеграційну роль між обліком, плануванням і аналітикою, що набуває особливого значення в умовах зростаючої міжнародної конкуренції. На переконання Г. Крамаренка [2] та А. Капліної [3], упровадження контролінгу в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями та нестабільністю зовнішнього середовища. Водночас твердження А. Капліної [3] про доцільність створення окремих відділів контролінгу є дискусійним, адже ефективна система контролінгу зазвичай реалізується через механізм центрів відповідальності, інтегрованих у загальну



структуру менеджменту. У О. Коваль [4] дослідження зосереджені на розробці моделей контролінгу для експортно-імпортних операцій, з урахуванням специфіки українського ринку. У В. Нехай [5] – на використанні контролінгу у практиці діяльності підприємств виробничих галузей господарства.

Контролінг науковцями визначається як «...орієнтована на довгостроковий і ефективний розвиток система інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки досягнення певних цілей, що забезпечує реалізацію управлінського циклу за всіма функціональними сферами і процесами за оптимального співвідношення ресурсів і результатів діяльності» [7].

Зарубіжні науковці Becker і Ulrich [8], а також Horváth [9] акцентують на стратегічній ролі контролінгу як ключового інструменту підвищення адаптивності та гнучкості підприємств у глобалізованому економічному середовищі.

Натепер відзначається значне зростання наукових досліджень з питань застосування контролінгу в менеджменті ЗЕД. Українські вчені активно долучаються до цього процесу, пропонуючи новітні підходи та методики.

Сфера зовнішньоекономічної діяльності характеризується високим рівнем ризику та складності, що вимагає ефективного механізму управління. Одним із ключових інструментів оптимізації процесів ЗЕД є контролінг. Саме застосування його, як дієвого механізму впливу на якість управлінських рішень, що є актуальним у наш час та перспективним для подальших досліджень.

Мета дослідження. Метою статті є визначення та обґрунтування напрямків удосконалення контролінгу у менеджменті

зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

діяльності підприємств.

Основними завданнями для досягнення вказаної цілі є:

- дослідження сучасного стану використання контролінгу у вітчизняних підприємствах;
- виявлення проблем впровадження та функціонування контролінгових систем;
- формування пропозицій щодо вдосконалення методів і механізмів контролінгу у ЗЕД.

У дослідженні використано методи аналізу та синтезу для виявлення сутності контролінгу та його ролі у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності; індукції та дедукції – для формування теоретичних узагальнень і визначення напрямів його удосконалення; порівняння – для зіставлення українського та зарубіжного досвіду застосування контролінгу; системного підходу – для розгляду контролінгу як інтегрованої складової системи управління ЗЕД; а також абстрактно-логічний метод – для формування висновків і рекомендацій.

Використано наукові публікації українських і зарубіжних авторів, що стосуються проблематики контролінгу та його застосування у сфері міжнародного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успіх українських підприємств значною мірою залежить від ефективного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Цей вид діяльності характеризується підвищеною складністю та ризиком, тому вимагає особливого підходу та володіння специфічними навичками.

Означимо ключові характеристики менеджменту ЗЕД українських підприємств (таблиця 1).

Таблиця 1 – Характеристики менеджменту ЗЕД українських підприємств

Акценти	Сутність
1	2
Орієнтованість на експорт	Українські підприємства, прагнучи розширення ринків збуту та збільшення прибутків, активно займаються експортом товарів і послуг. Менеджмент ЗЕД зосереджений на виявленні потенційних ринків, адаптації продукції до потреб іноземних споживачів, організації логістики та маркетингу на міжнародному рівні.
Співпраця з міжнародними партнерами	Успіх ЗЕД українських підприємств часто залежить від співпраці з іноземними компаніями, дистриб'юторами, інвесторами та іншими партнерами. Менеджмент ЗЕД передбачає встановлення та підтримку міцних ділових зв'язків, ведення переговорів, укладання контрактів та дотримання міжнародних стандартів бізнес-етики.
Розуміння міжнародної торгівлі	Менеджери ЗЕД повинні володіти глибокими знаннями законодавства, правил та процедур міжнародної торгівлі. Це включає розуміння митних норм, торговельних угод, валютного контролю та інших регулятивних аспектів.

Продовження табл. 1

1	2
Управління ризиками	ЗЕД пов'язана з підвищеним рівнем ризиків, таких як політичні та економічні нестабільності, валютні коливання, зміни умов поставок та інші фактори. Ефективний менеджмент ЗЕД передбачає ідентифікацію, оцінку та управління цими ризиками за допомогою інструментів страхування, хеджування та диверсифікації ринків
Інноваційність та адаптація	Динамічне міжнародне середовище вимагає від менеджерів ЗЕД постійної адаптації до змін у технологіях, смаках споживачів та конкурентному ландшафті. Впровадження інноваційних підходів до маркетингу, логістики та виробництва є ключовим фактором успіху українських підприємств на міжнародній арені

Джерело: розроблено автором

У цілому, менеджмент ЗЕД українських підприємств характеризується складністю, динамізмом та необхідністю постійного розвитку. Контролінг виступає ефективним механізмом інтеграції інформаційно-аналітичної, планово-прогнозної та контрольної функцій у системі менеджменту ЗЕД. Однак практика його застосування в українських підприємствах свідчить про наявність низки проблем і потребу в подальшому вдосконаленні.

У більшості українських підприємств контролінг використовується обмежено, переважно як елемент фінансового контролю. Недостатня інтеграція його інструментів у систему стратегічного менеджменту знижує ефективність прийняття управлінських рішень. Основними проблемами є: недостатнє інформаційне забезпечення, низький рівень автоматизації процесів, відсутність підготовлених фахівців та слабка адаптація до міжнародних стандартів.

Є низка європейських та американських компаній, які демонструють тривалу та послідовну практику використання контролінгу як комплексного управлінського інструменту. Серед європейських компаній варто відзначити «Siemens AG» з Німеччини, де контролінг інтегрований на всіх рівнях управління – від контролю фінансових показників до стратегічних інноваційних програм. «Volkswagen Group» застосовує контролінг для управління витратами, оцінки ефективності виробництва та планування міжнародної експансії. «BASF» активно інтегрує контролінг у стратегічний менеджмент, зокрема в управління ризиками та інноваційними проектами хімічної промисловості. «Airbus» використовує контролінг для керування довгостроковими інвестиційними програмами та міжнародною кооперацією [10].

Серед американських компаній прикладом класичного стратегічного контролінгу є «General Electric», де поєднуються фінансові

й операційні показники. «Ford Motor Company» застосовує контролінг у процесі управління виробничими витратами, ризиками у зовнішньоекономічній діяльності та стратегічному плануванні виходу на нові ринки. У «Coca-Cola Company» контролінг є невід'ємною частиною глобального управління маркетингом, фінансами та логістикою, що дозволяє координувати міжнародну мережу постачання. IBM використовує контролінг у сфері управління інноваціями, інформаційними технологіями та глобальними фінансами. У компанії Procter & Gamble контролінг виступає ключовим інструментом управління продуктовими інноваціями, ціноутворенням та міжнародною дистрибуцією.

Європейські компанії, такі як «Siemens», «Volkswagen», «Nestle», «BASF» та «Airbus», демонструють системність і стратегічність у застосуванні контролінгу. Для них характерна інтеграція контролінгу у всі рівні управління від операційного до стратегічного.

Контролінг у Європі часто розглядається не лише як інструмент контролю витрат, а й як засіб довгострокового розвитку та управління інноваціями. Наприклад, «Siemens» і «BASF» активно застосовують його для управління ризиками та стратегічними інноваційними програмами, тоді як «Nestlé» та «Volkswagen» роблять акцент на глобальній координації фінансів, логістики та плануванні міжнародної діяльності. Важливою особливістю є те, що європейські компанії розглядають контролінг як частину корпоративної культури, яка забезпечує стабільність у мінливому середовищі.

Американські компанії, серед яких «General Electric», «Ford», «Coca-Cola», «IBM» та «Procter & Gamble», роблять більший наголос на використанні контролінгу як інструменту для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності. Для них більш характерна орієнтація на швидке прийняття



управлінських рішень, управління ризиками в умовах глобальних ринків і підтримку стратегічних інновацій. «General Electric» і «Ford» показують приклад інтеграції контролінгу у виробничі та фінансові процеси з метою забезпечення ефективності. «Coca-Cola» та «P&G» використовують його як засіб глобальної координації маркетингових і логістичних процесів, що дозволяє оптимізувати міжнародні ланцюги постачання.

«IBM», у свою чергу, акцентує на контролінгу в управлінні інноваціями та інформаційними технологіями, що свідчить про тісний зв'язок між контролінгом і високотехнологічним розвитком.

Узагальнюючи досвід контролінгу у провідних компаніях світу, порівнюємо основні та спрямованість його застосування (таблиця 2).

Таблиця 2 – Порівняльна таблиця особливостей застосування контролінгу в європейських та американських компаніях

Критерії	Компанії	
	Європейські компанії (Siemens, Volkswagen, Nestle)	Американські компанії (GE, Ford, Coca-Cola, IBM)
Основний акцент	Стратегічний розвиток, довгострокове планування, управління інноваціями	Гнучкість, конкурентоспроможність, швидке реагування на зміни
Інтеграція контролінгу	Гнучкість, конкурентоспроможність, реагування на зміни	Інтеграція контролінгу
Функції	Управління ризиками, підтримка інноваційних програм, глобальна координація ресурсів	Управління витратами, контроль ефективності, оптимізація глобальних ланцюгів постачання
Ключова особливість	Контролінг як частина корпоративної культури стабільності та передбачуваності	Контролінг як інструмент динамічності й адаптації

Джерело: узагальнено автором на підставі [10]

Таким чином, європейська модель контролінгу відзначається більшою стратегічною глибиною і довгостроковим плануванням, тоді як американська — більшою гнучкістю, динамічністю та акцентом на глобальну конкурентоспроможність. Обидві моделі є взаємодоповнюючими та можуть бути корисними для адаптації в українських реаліях.

Не зважаючи на те, що рівень впровадження контролінгу та застосування його в процесі прийняття управлінських рішень, достатньо високий, над його удосконаленням постійно працюють, застосовуючи науковий підхід до цього.

Напрямами удосконалення контролінгу в цих компаніях, з огляду на їх положення ринку, імідж та ступінь впливу на ринкові процеси, визначено такі: цифровізація процесів контролінгу та впровадження сучасних ІТ-систем; інтеграція контролінгу у стратегічний менеджмент підприємств; удосконалення системи управлінського обліку для потреб ЗЕД; підготовка та перепідготовка кадрів, здатних працювати з новітніми інструментами; адаптація зарубіжного досвіду з урахуванням особливостей української економіки.

Досвід удосконалення контролінгу провідних компаній доцільно прийняти до уваги та використовувати. Зробимо розширену характеристику зазначених напрямків удосконалення контролінгу у менеджменті ЗЕД. Сучасний розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для аналітики, прогнозування та моделювання бізнес-процесів. Для підприємств, що здійснюють ЗЕД, цифровізація контролінгу означає автоматизацію збору й обробки даних, інтеграцію різних інформаційних потоків у єдину систему, використання ERP-платформ і бізнес-аналітики. Це дає змогу значно скоротити час на підготовку управлінської звітності, знизити ризик помилок і забезпечити оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Інтеграція контролінгу у стратегічний менеджмент підприємств. Традиційний підхід до контролінгу часто обмежується фінансовим моніторингом і контролем витрат. Проте сучасні виклики потребують перетворення контролінгу на стратегічний інструмент, який поєднує планування, прогнозування, аналіз ризиків та оцінку інвестиційних проєктів. Для підприємств ЗЕД це означає, що контролінг має виконувати функції підт-

ринки прийняття рішень щодо виходу на нові ринки, оцінки партнерських відносин і визначення конкурентних переваг.

Удосконалення системи управлінського обліку для потреб ЗЕД. Більшість українських компаній все ще використовують традиційні форми бухгалтерського обліку, які не враховують специфіку міжнародних операцій. Для ефективного контролінгу необхідна адаптація управлінського обліку до міжнародних стандартів фінансової звітності, врахування валютних ризиків, митних платежів і особливостей міжнародних контрактів. Це створює базу для якісного аналізу прибутковості зовнішньоекономічної діяльності та зменшення ризиків у процесі прийняття управлінських рішень.

Підготовка та перепідготовка кадрів, здатних працювати з новітніми інструментами. Якість функціонування контролінгу значною мірою залежить від рівня професійної компетентності персоналу. Сучасні контролери мають володіти знаннями не лише у сфері бухгалтерського обліку та фінансів, але й у міжнародному маркетингу, ризик-менеджменті та ІТ-технологіях.

Але слід розуміти, що пряме копіювання західних моделей не завжди є ефективним через інституційні та правові відмінності, тому адаптація має враховувати українські реалії, включаючи валютну нестабільність, нерозвиненість інфраструктури та правові ризики. Зважаючи на ці особливості, означимо основні напрямки такого вдосконалення для українських підприємств (таблиця 3).

Таблиця 3 – Основні напрямки удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств

Напрямок	Сутність заходів
Впровадження інтегрованих систем управління	передбачає поєднання функцій контролінгу з іншими елементами менеджменту, такими як планування, організація та мотивація. Інтеграція дозволяє отримати більш повну картину діяльності підприємства та приймати більш ефективні рішення
Використання сучасних інформаційних технологій	автоматизація процесів контролінгу за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє значно підвищити його ефективність, скоротити час обробки даних та мінімізувати ризик людських помилок
Застосування методів аналізу великого масиву даних	аналіз великих обсягів даних про зовнішньоекономічну діяльність може допомогти виявити приховані тенденції, прогнозувати майбутні зміни ринку та приймати більш стратегічні рішення
Орієнтація на результати	система контролінгу має бути орієнтована не лише на контроль виконання планів, а й на досягнення конкретних бізнес-цілей. Для цього важливо проводити внутрішній аудит, визначати ключові показники ефективності та постійно відслідковувати їх динаміку
Впровадження системи ризик-менеджменту	контролінг має включати оцінку та управління ризиками, пов'язаними з ЗЕД. Це дозволяє підприємству мінімізувати негативні наслідки зовнішніх факторів та підвищити стійкість до економічних потрясінь

Джерело: розроблено автором

Адаптація зарубіжного досвіду з урахуванням особливостей української економіки. Європейські та американські компанії мають тривалу практику застосування контролінгу як комплексного управлінського інструменту. Українські підприємства можуть запозичувати такі практики, як стратегічні карти збалансованих показників.

Таким чином, удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності має бути комплексним і поєднувати технологічні, організаційні, кадрові та методологічні аспекти. Удосконалення системи контролінгу є ключовим фактором успіху українських підприємств на міжнародних ринках. Впровадження сучасних підходів дозволить підвищити ефективність управління ЗЕД.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Контролінг у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності є ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємств. Його вдосконалення передбачає цифровізацію, інтеграцію з процесами стратегічного планування, підвищення рівня аналітичної роботи та професійної підготовки фахівців. Реалізація цих напрямків дозволить українським підприємствам більш ефективно адаптуватися до глобальних викликів і підвищити результативність ЗЕД. Перспективним для подальших досліджень є пошук шляхів удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств на галузевому рівні.



Перелік використаних джерел

1. Пушкар О. І. Контролінг у системі стратегічного управління підприємством. *Економіка і організація управління*. №1(33). 2019. С. 45–52.
2. Крамаренко Г. Контролінг як інструмент підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Фінанси України*. №5. 2020. С. 87–95
3. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2021. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf (дата звернення: 22.06.2025)
4. Коваль А.А. аспекти фінансування інноваційної діяльності підприємства за рахунок власних фінансових ресурсів. *Вісник Київського національного університету*. 2008. С. 143-154.
5. Нехай В.В. Дослідницька та аналітична функції контролінгу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції 30 – 31 травня 2023 р. Полтава, Ч. 1*. 2023. С. 421-424
6. Pasichnyi R., Bykova A., Nekhai V., Vychivskyi P., Mosora L., Akimova L. International migration of human resources in the conditions of geo-economic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. Vol. 8, № 6. P. 1354-1365.
7. *Управлінський контролінг: кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко*. Київ: КНЕУ, 2015. 156 с.
8. Becker W., Ulrich P. *Controlling in International Business Management*. Berlin: Springer, 2018.
9. Horváth P. *Controlling: Concepts, Methods and Applications*. Munich: Vahlen, 2021.
10. Deloitte. Controlling in the digital age: From reporting to real-time management. (2023). URL: Analytical report.

Стаття надійшла
до редакції : 09.10.2025 р.

Стаття прийнята
до друку: 27.11.2025 р.

Бібліографічний опис для цитування :

Нехай В. В. Удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 110–116.

<https://www.deloitte.com/us/en/services.html> (дата звернення: 22.06.2025)

References

1. Pushkar, O. I. (2019). *Controlling in the system of strategic enterprise management*. *Economics and Organization of Management*, 1(33), 45–52
2. Kramarenko, H. (2020). *Controlling as a tool for improving the efficiency of foreign economic activity*. *Finance of Ukraine*, (5), 87–95.
3. Kaplina, A. I. (2021). *Controlling in the system of effective enterprise management*. *Efficient Economy*, (2). Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf (Asses date: June 22, 2025)
4. Koval, A. A. (2008). *Aspects of financing innovative activities of the enterprise through its own financial resources*. *Bulletin of Kyiv National University*, 143
5. Nekhai, V. V. (2023). Research and analytical functions of controlling. In *Current problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in the socially oriented enterprise management system: Proceedings of the 6th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Part 1, pp. 421–424)*. Poltava
6. Pasichnyi, R., Bykova, A., Nekhai, V., Vychivskyi, P., Mosora, L., & Akimova, L. (2024). International migration of human resources in the conditions of geo-economic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 1354–1365.
7. Shvydanenko, H. O. (Ed.). (2015). *Managerial controlling: Collective monograph*. Kyiv: KNEU.
8. Becker, W., & Ulrich, P. (2018). *Controlling in international business management*. Berlin: Springer
9. Horváth, P. (2021). *Controlling: Concepts, methods and applications*. Munich: Vahlen.
10. Deloitte. (2023). *Controlling in the digital age: From reporting to real-time management*. Retrieved from <https://www.deloitte.com/us/en/services.html> (Asses date: June 22, 2025)

Стаття опублікована:
30.12.2025 р.