

УДК 338.24:658.155:005.336.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-1>**Андрушкевич Н. В.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін,
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2154-4068>

Nataliia Andrushkevych

Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment
“European University”

Фімяр С. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, фінансів, обліку,
математичних та інформаційних дисциплін,
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

Svitlana Fimyur

Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment
“European University”

Довгань В. В.

аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7258-0735>

Victor Dovhan

Private Higher Educational Establishment “European University”

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В РАМКАХ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

COST MANAGEMENT OF AN INNOVATIVE ENTERPRISE WITHIN THE FRAMEWORK OF THE CONTROLLING SYSTEM

Анотація. Інноваційні підприємства працюють в умовах високої невизначеності, швидких технологічних змін і високого рівня конкуренції. Це ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень. Управління витратами є критично важливим аспектом для інноваційного підприємства, оскільки такі компанії часто стикаються з фінансовими обмеженнями. Контролінг дозволяє ефективно планувати, аналізувати та контролювати витрати на кожному етапі впровадження інновації. Контролінг як система управління допомагає зменшити ризики шляхом формування інформаційної бази, моніторингу ключових показників та координації всіх процесів. Завдяки застосуванню контролінгу підприємство отримує можливість постійно відслідковувати зміни як у внутрішньому середовищі (продуктивність, витрати, фінансові потоки), так і в зовнішньому середовищі (кон'юнктура ринку, конкурентне середовище). Це дозволяє швидко адаптувати управлінські рішення. Інтегруючи контролінг в процеси управління, підприємство має змогу: оптимізувати витрати на кожному етапі інноваційного циклу; забезпечити оперативний моніторинг основних вартісних показників та відхилень від плану; підвищити точність прогнозування та планування фінансових потоків; приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірних даних. Метою дослідження є обґрунтування концепції контролінгу діяльності інноваційного підприємства та необхідності використання контролінгу як системи управління інноваційним підприємством. У дослідженні використано методи описового аналізу та абстрактно-логічний метод для обґрунтування необхідності застосування контролінгу в діяльності інноваційного підприємства для забезпечення ефективного управління його витратами. У статті розглянуто концепцію контролінгу діяльності інноваційного підприємства. Обґрунтовано необхідність використання контролінгу як системи управління інноваційним підприємством. Обґрунтовано актуальність впровадження контролю витрат інноваційного підприємства, що зумовлено специфікою інноваційного середовища, яке характеризується високою динамічністю, невизначеністю та значними витратами на розробку та впровадження нових продуктів і технологій.

Ключові слова: інноваційна діяльність, контролінг інновацій, інноваційне підприємство, система управління, ресурси підприємства, інтелектуальний капітал, інвестиції.

Abstract. Innovative enterprises operate in conditions of high uncertainty, rapid technological changes and high level of competition. This makes it difficult to make effective management decisions. Cost management is a critical aspect for an innovative enterprise, since such companies often face financing constraints. Controlling allows you to effectively plan, analyze and control costs at each stage of innovation implementation. Controlling as a management system helps reduce risks by forming an information base, monitoring key indicators and coordinating all processes. Thanks to the use of controlling, the enterprise gets the opportunity

to constantly monitor changes both in the internal environment (productivity, costs, financial flows) and in the external environment (market conditions, competitive environment). This allows you to quickly adapt management decisions. By integrating controlling into management processes, the enterprise is able to: optimize costs at each stage of the innovation cycle; ensure operational monitoring of key cost indicators and deviations from the plan; increase the accuracy of forecasting and planning financial flows; make informed management decisions based on reliable data. Substantiation of the concept of controlling the activities of an innovative enterprise and the need to use controlling as a management system for an innovative enterprise. The study used descriptive analysis methods and an abstract-logical method to justify the need to use controlling in the activities of an innovative enterprise to ensure effective management of its costs. The article considers the concept of controlling the activities of an innovative enterprise. The need to use controlling as a management system for an innovative enterprise is substantiated. The relevance of implementing cost control of an innovative enterprise is substantiated, this is due to the specifics of the innovative environment, which is characterized by high dynamics, uncertainty and significant costs for the development and implementation of new products and technologies. An algorithm for making tactical decisions based on operational controlling of the activities of an innovative enterprise is proposed.

Keywords: innovative activity, controlling of innovations, innovative enterprise, management system, enterprise resources, intellectual capital, investments.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки, що характеризується швидкими темпами технологічних змін, глобалізацією ринків та зростаючою конкуренцією, інноваційні підприємства стають ключовими драйверами розвитку. Однак успішна діяльність таких підприємств супроводжується високими ризиками, значними витратами на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, а також необхідністю адаптації до постійно змінюваного ринкового середовища. У цьому контексті ефективне управління витратами стає критично важливим для забезпечення стійкості та рентабельності інноваційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Взаємозв'язок витрат та контролінгу в контексті забезпечення прибутковості є важливою темою, що активно досліджується науковцями, такими як Беляєва Н.С. [1], Хмурова В.В. [2], Капліна А.І. [2], Коробка С.В. [3], Бужимська К.О. [4], Царук І.М. [4], Гут Л. [5], Дем'яненко Т.І. [6] та інші. Вони підкреслюють, що управління витратами через контролінг є критично важливим для досягнення фінансової стабільності та прибутковості підприємств.

По-перше, автори зазначають, що існує різниця в підходах до управління витратами, що реалізується через контролінг. Це свідчить про різноманітність методів і стратегій, які можуть бути застосовані в залежності від специфіки підприємства. По-друге, в наукових працях простежується єдність концепції контролінгу, яка акцентує увагу на зв'язку між витратами і прибутком. Це підкреслює важливість контролю за витратами для забезпечення фінансової віддачі від інвестицій в інноваційні проекти.

Однак, незважаючи на значний інтерес до цієї теми, теоретико-методологічна база контролінгу витрат інноваційного підприємства залишається недостатньо дослідженою. Відсутність єдиного концептуального підходу до визначення складових контролінгу витрат та процесів його впровадження ускладнює практичне застосування цих знань у реальному бізнес-середовищі. Таким чином, необхідність подальшого вивчення і розробки системи контролінгу витрат інноваційного підприємства стає очевидною для забезпечення ефективного управління ресурсами та досягнення прибутковості інноваційних підприємств.

Мета статті: обґрунтування концепції контролінгу діяльності інноваційного підприємства та необхідності використання контролінгу як системи управління інноваційним підприємством.

Виклад основного матеріалу. Контролінг займає важливе місце у системі управління інноваційним підприємством. Необхідність використання контролінгу

обумовлена низкою макроекономічних факторів, у тому числі: глобалізацією економіки, що передбачає активізацію процесів інтеграції вітчизняних підприємств у світову економічну систему; орієнтацією конкурентної стратегії підприємства на інноваційні процеси, що охоплюють створення, освоєння та використання складної високотехнологічної продукції, насамперед продукції тривалого використання з високою часткою наукомісткості; впливом технологічних інновацій на формування конкурентних переваг інноваційного підприємства; зростанням у рамках трансферу інновацій обсягів обміну ліцензійними технологіями, в основі яких лежать різні патенти та ноу-хау.

У сучасних умовах ресурси, що споживаються інноваційним підприємством, зазвичай обмежені, так як основним ресурсом є інтелектуальний капітал інноваційного підприємства. Тому правильно побудована система контролінгу дозволяє найкраще розподілити обмежені ресурси інноваційного підприємства у просторі, тобто за структурними підрозділами підприємства, та у часі, за етапами виконуваних підрозділами підприємства інвестиційних проектів. Контролінг діяльності інноваційного підприємства як система включає дві підсистеми: стратегічну і тактичну.

Реалізація в рамках конкурентної стратегії інноваційного підприємства концепції контролінгу діяльності передбачає: врахування зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства при розробці системи стратегічних цілей; вибір показників, які найкраще характеризують кінцеві результати діяльності підприємства; координацію процесів реалізації стратегії підприємства, до яких можна віднести маркетингову, виробничу, фінансову, інвестиційну; моніторинг результатів діяльності підприємства; прийняття управлінських рішень з питань внесення змін до конкурентної стратегії підприємства [2].

Створення системи стратегічного контролінгу починається з постановки цілей інноваційної діяльності інноваційного підприємства. Формалізація цілей передбачає: формування відповідних економіко-математичних моделей; вибір критеріїв оцінки цілей; обмеження на цільові функції.

В результаті оцінки інформації про умови функціонування інноваційного підприємства, як зовнішніх, так і внутрішніх, про можливості та потенційні загрози, розробляється система стратегічних цілей підприємства.

При розробці ефективної системи контролінгу діяльності інноваційного підприємства визначаються галузі контролю. В якості цих областей повинні вибиратися області, які мають найбільший вплив на кінцеві

результати інноваційної діяльності. Найважливішими областями контролю діяльності інноваційного підприємства є: стратегічні цілі підприємства; параметри, які характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства; рівень ресурсного забезпечення підприємства; рівень поточних та інвестиційних витрат підприємства; показники, що визначають ефективність діяльності інноваційного підприємства.

При розробці ефективної системи контролінгу діяльності інноваційного підприємства визначаються галузі контролю. Для контролінгу інноваційної діяльності вибирається система показників, яка має відповідати наступним основним вимогам: кількість обраних показників має бути обмеженою, але достатньою для організації ефективного контролю, як витрат, так і результатів діяльності підприємства; призначення обраних показників має бути багатофункціональним; для виявлення тренду повинна бути забезпечена можливість контролю аналізованого показника в динаміці; повинна бути забезпечена можливість раннього попередження відхилення показника від гранично допустимого або нормативного значення.

У системі стратегічного контролінгу діяльності інноваційного підприємства відбувається: порівняння контрольованих показників, їх планових (нормативних) значень та фактичних; виявлення причин відхилень; визначення взаємозв'язку між відхиленнями контрольованих показників та зміною кінцевих фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Для прийняття управлінських рішень на основі інформації про відхилення контрольованих показників необхідно: виконати факторний аналіз відхилень; встановити рівень впливу наявних відхилень на показники діяльності підприємства [4].

Для встановлення ступеня впливу відхилень на результати показників діяльності інноваційного підприємства використовуються спеціальні методи, до яких можна віднести методи імітаційного моделювання, мережеві моделі.

У системі оперативного контролінгу інноваційної діяльності інноваційного підприємства при виборі контрольованих показників необхідно враховувати наявність «вузьких» місць, що знижують ефективність реалізації технологічних інновацій. Щоб побудувати ефективну систему оперативного контролінгу діяльності інноваційного підприємства в якості узагальнених показників доцільно обирати: рентабельність використовуваного підприємством капіталу; рентабельність продажів інноваційних продуктів; продуктивність та коефіцієнти завантаження обладнання, що використовується в процесі виробництва інноваційних продуктів; показники оборотності капіталу та активів підприємства; фінансові показники підприємства.

Оперативний контролінг діяльності інноваційного підприємства доцільно будувати на основі використання системи «директ-костинг». У цій системі можливе планування та облік наступних елементів, які формують собівартість інноваційних продуктів підприємства: прямі витрати; змінні витрати; виробничі витрати. Решта поточних витрат інноваційного підприємства може бути відшкодована загальною сумою, без розподілу по об'єктах витрат. Величина прибутку, одержуваного інноваційним підприємством від інноваційних продуктів, формується як різниця між сумою покриття (маржинальним доходом) і постійними витратами підприємства.

Щоб запровадити систему управління витратами інноваційного підприємства, необхідно підготувати інформацію про склад витрат, пов'язаних із виробництвом інноваційних продуктів та вибрати рівні управління. Для підготовки інформації пропонується розділити витрати в структурі собівартості товарів, вироблених інноваційним підприємством на змінну і постійну складові. Рівні управління формуються виходячи з того, які об'єкти будуть диференційовані. До них можна віднести такі: продукція та її групи; споживачі загалом і за групами; центри відповідальності.

Для управління результатами та витратами інноваційного підприємства можна використовувати одноступінчастий або багаступінчастий метод розрахунку. Суть одноступінчастого методу полягає в тому, що управління змінними витратами здійснюється за кожним об'єктом витрат, постійні витрати розглядаються в цілому по підприємству. Одноступеневий метод доцільно використовуватиме для однорівневого управління підприємством. При використанні багаступінчастого методу розрахунку витрат відбувається управління змінними витратами інноваційного підприємства по кожному об'єкту витрат, а постійні витрати у свою чергу групуються. При використанні багаступінчастого методу постійні витрати інноваційного підприємства поділяються на такі групи:

- за групами продукції (постійні витрати відносять на групи виробів, а всередині самих груп ці витрати не розподіляються);
- за місцями витрат (витрати не розподіляються між групами продукції і відносяться на місця цих витрат повністю);
- за центрами відповідальності (витрати необхідно розподілити за центрами відповідальності);
- постійні витрати підприємства, що не підлягають розподілу [1].

Класифікація витрат за групами витрат розглядається як засіб вирішення завдань контролінгу. Застосування багаступінчастого методу розрахунку витрат є найбільш ефективним для інноваційних підприємств, які використовують багаторівневу систему управління.

У рамках системи оперативного контролінгу діяльності інноваційного підприємства вирішуються такі завдання:

- здійснюється планування асортименту інноваційних продуктів та визначається виробнича програма підприємства, яка буде найбільш оптимальною;
- встановлюється нижня межа ціни за кожною позицією вироблених інноваційних продуктів;
- розробляються варіанти зниження цін, та виконується аналіз цих варіантів;
- розробляється система поточного планування інвестиційної діяльності підприємства.

Якщо система оперативного контролінгу діяльності інноваційного підприємства використовується для запобігання кризовим явищам, то прийняття тактичних рішень здійснюється за наступним алгоритмом:

1. Використовуючи одноступінчастий або багаступінчастий метод, виконується попередній розрахунок сум покриттів.

2. Результати виконаних розрахунків аналізуються та з їх допомогою розробляються заходи, які дозволять покращити фінансовий стан підприємства.

3. До заходів, що розробляються, можна віднести заходи, пов'язані зі зміною: асортименту інноваційних продуктів, що випускаються підприємством; цінової політики підприємства; маркетингової стратегії (інтенсифікація рекламної компанії, зміна сегментів ринку)

4. Вибір найкращого заходу або їх системи здійснюється за критерієм максимуму одержуваної інноваційним підприємством суми покриття.

У системі оперативного контролінгу діяльності інноваційного підприємства повинні контролюватись відхилення фактичних значень від планованих значень таких величин, як: витрати на матеріали, що використовуються підприємством у процесі діяльності; чистий виторг, який отримує підприємство від реалізації інноваційних продуктів; загальногосподарські та комерційні витрати підприємства.

Відхилення витрат на матеріали, що використовуються підприємством у процесі інноваційної діяльності, являють собою різницю між нормативними та фактичними витратами, які включаються до собівартості інноваційних продуктів, вироблених підприємством. До основних складових відхилень матеріальних витрат у системі оперативного контролінгу інноваційної діяльності можна віднести: відхилення фактичного від нормативного значення кількості матеріалів, які використовувалися на підприємстві; відхилення фактичного від нормативного значення ціни матеріалів, які споживає підприємство.

Відхилення фактичного значення від нормативної кількості використаних інноваційним підприємством матеріалів розраховується по всій номенклатурі споживаних матеріалів як сума добутків відхилень кількості матеріалів, що споживаються підприємством, для кожного виду та нормативної ціни матеріалів. Відхилення від нормативу за ціною матеріалів, що споживаються інноваційним підприємством, розраховується по всій номенклатурі матеріалів, що споживаються, як сума добутків відхилень нормативної ціни від фактичного значення ціни і фактичної кількості споживаних підприємством матеріалів кожного виду. Для організації системи контролю відхилень фактичних витрат за матеріали від нормативного значення доцільно використовувати нормативний метод обліку витрат. Використання цього методу забезпечить можливість: попередити відхилення витрати матеріальних ресурсів, які можуть виникнути у процесі виробництва; підвищити достовірність обліку витрат; покращити систему планування витрат матеріальних ресурсів; виявити причини нерациональної витрати матеріалів; розробити заходи щодо запобігання виникненню цих причин; виявити резерви зниження матеріаломісткості та собівартості вироблених підприємством інноваційних продуктів [3].

У системі контролінгу діяльності інноваційного підприємства контроль сумарної величини відхилення чистого виторгу забезпечується за рахунок контролю наступних складових: відхилення фактичного обсягу реалізації інноваційних продуктів від запланованого значення; відхилення фактичної ціни реалізації інноваційних продуктів від запланованого значення.

Для загальногосподарських та комерційних витрат інноваційного підприємства відхилення рівня фактичного значення від запланованого доцільно визначати за місцями виникнення цих витрат. При цьому мають аналізуватися абсолютні значення загальногосподарських

та комерційних витрат інноваційного підприємства. У межах контролю загальногосподарських витрат інноваційного підприємства контролюються такі параметри, як: послуги сторонніх організацій; витрати на експлуатацію лабораторного устаткування, і навіть технологічного.

За послугами сторонніх організацій витрати повинні розподілятися за місцями споживання відповідно до документів, що надаються менеджерами підрозділів.

Витрати з експлуатації лабораторного та технологічного обладнання контролюються за абсолютною величиною та розподіляються за місцями виникнення. Щоб оцінити ефективність впровадження системи контролінгу, необхідно визначити напрями оптимізації прибутку, до яких можна віднести оптимізацію витрат на виробництво та оптимізацію ціноутворення.

Контролінг інвестицій, здійснюваний у процесі діяльності інноваційного підприємства, являє собою систему обліку та контролю результатів і витрат, яка орієнтована на досягнення високих фінансово-економічних показників діяльності підприємства. У системі контролінгу інвестицій інноваційного підприємства здійснюється оцінка ефективності та моніторинг інноваційних програм підприємства.

При створенні системи контролінгу інвестицій інноваційного підприємства потрібно вибрати:

- індикатори, що оцінюють ступінь досягнення кінцевої мети проекту зі створення об'єкта інтелектуальної власності або інноваційної програми;
- контрольні періоди, після яких інформація про результати реалізації проекту щодо створення об'єкта інтелектуальної власності у вигляді контрольних звітів передається особам, які приймають управлінські рішення.

При організації контролю інвестицій у діяльність інноваційного підприємства виділяються центри інвестицій. Показник рентабельності інвестицій, який характеризує віддачу від вкладених фінансових ресурсів, є критерієм оцінки діяльності центру інвестицій. Відношення чистого прибутку інноваційного підприємства до суми зроблених інвестицій є показником рентабельності інвестицій. Показники рентабельності інвестицій інноваційного підприємства мають оцінюватись у динаміці.

Управління показником рентабельності інвестицій інноваційного підприємства має бути організовано шляхом впливу на показники рентабельності продажів інноваційних продуктів та оборотності інвестицій. При управлінні оборотністю інвестицій здійснюється вплив на обсяг реалізації інноваційних продуктів (чистий виторг інноваційного підприємства) і на величину зроблених інвестицій. У системі контролінгу інвестицій інноваційного підприємства потрібне дослідження показника рентабельності інвестицій. Для цього виконується факторний аналіз рентабельності продажів та оборотності інвестицій підприємства. У процесі дослідження показника рентабельності інвестицій виділяються показники, що впливають на рентабельність продажів інноваційних продуктів та оборотність інвестицій інноваційного підприємства. Рентабельність продажів залежить від величини чистого виторгу та чистого прибутку інноваційного підприємства, яка, у свою чергу, залежить від собівартості реалізованої підприємством продукції.

Вибирати контрольовані показники, які впливають на величину собівартості вироблених підприємством

інноваційних продуктів, необхідно за допомогою аналізу структури собівартості. В собівартості інноваційних продуктів, найбільшу питому вагу мають:

- витрати на сировину та матеріали. Необхідно достовірно визначити місце виникнення даних витрат та їх кількісні параметри;
- умовно-постійні витрати контролюються за абсолютною величиною [5].

Доцільно використовувати в якості контрольованих параметрів величини загальногосподарських і комерційних витрат підприємства. Ці витрати можна ефективно контролювати загалом за підрозділом, відповідальним за їх виникнення.

До важко контрольованих витрат у структурі собівартості інноваційних продуктів, вироблених інноваційним підприємством, належать такі елементи:

- витрати, що мають неминучий характер, наприклад, амортизаційні відрахування, податки, що відносяться на собівартість;
- витрати, що залежать від умов реалізації інноваційної програми, що визначає механізм створення та використання об'єктів інтелектуальної власності;
- витрати, пов'язані з впливом довкілля.

Параметри оборотності інвестицій у сферу інноваційної діяльності підприємства визначаються як співвідношення між чистим вибором та середнім значенням величини інвестицій, здійснених протягом аналізованого періоду. Розмір інвестицій регламентується інноваційною програмою створення об'єктів інтелектуальної власності. У системі контролінгу інвестицій у сферу інноваційної

діяльності підприємства доцільно розглядати її як постійний параметр. Тому контролюється абсолютна величина інвестицій по підприємству в цілому [6].

Специфіка інноваційного процесу пред'являє особливі вимоги до контролінгу інновацій. Особливо важливо правильно вибрати модель контролінгу, яка дозволить підвищити ефективність управління інноваційним підприємством.

Висновки. Необхідність впровадження контролінгу витрат діяльності інноваційного підприємства обумовлена специфікою інноваційного середовища, яке характеризується високою динамікою, невизначеністю та значними витратами на розробку і впровадження нових продуктів і технологій. Контролінг витрат дозволяє ефективно управляти фінансовими ресурсами, забезпечувати прозорість витратних процесів, підвищувати рентабельність інноваційних проєктів і мінімізувати ризики перевищення бюджету.

Завдяки інтеграції контролінгу в управлінські процеси, підприємство отримує змогу: оптимізувати витрати на кожному етапі інноваційного циклу; забезпечити оперативний моніторинг ключових показників витрат і відхилень від плану; підвищити точність прогнозування та планування фінансових потоків; приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірних даних.

Таким чином, контролінг витрат виступає не лише інструментом фінансового управління, але й стратегічним механізмом підтримки конкурентоспроможності та стійкості інноваційного підприємства в умовах сучасного ринку.

Бібліографічний список:

1. Беляєва Н. С., Хмурова В. В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics"*. 2021. № 26. С. 12–16. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>
2. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=2&y=2021>
3. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 5. С. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8>
4. Бужимська К. О., Царук І. М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7)
5. Гут Л. Удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. № 3(79). С. 128–139. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-3.79.10>
6. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2(81). С. 149–153. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55

References:

1. Bieliaieva N. S., Khmurova V. V. (2021) Osoblyvosti zabezpechennia kontrolinhu ta realizatsii yoho v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Peculiarities of ensuring controlling and its implementation in the enterprise management system]. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk "Modern Economics"*, no. 26, pp. 12–16. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua> (in Ukrainian)
2. Kaplina A. I. (2021) Kontrolinh u systemi efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the system of effective enterprise management]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=2&y=2021> (in Ukrainian)
3. Korobka S. V. (2021) Teoretychni aspekty vprovadzhennia kontrolinhu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical aspects of the introduction of controlling into the enterprise management system]. *Tavriiskiyi naukoviyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 5, pp. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8> (in Ukrainian)
4. Buzhymyska K. O., Tsaruk I. M. (2021) Formuvannia ta rozvytok systemy kontrolinhu na promyslovykh pidpriemstvakh [Formation and development of the controlling system at industrial enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1, pp. 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7) (in Ukrainian)
5. Hut L. (2020) Udoskonalennia systemy kontrolinhu vytrat v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom [Improvement of the cost controlling system in the anti-crisis management of the enterprise]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*, no. 3(79), pp. 128–139. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-3.79.10> (in Ukrainian)
6. Demianenko T. I. (2022) Neobkhdnist vprovadzhennia systemy kontrolinhu na pidpriemstvakh Ukrainy [The need to implement a controlling system at Ukrainian enterprises]. *Visnyk KhNTU*, no. 2(81), pp. 149–153. Available at: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55 (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 27.01.2025