

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119>  
УДК 658.5.012.1

## ЗМІНА ФУНКЦІЙ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## CHANGES IN CONTROLLING FUNCTIONS IN BUSINESS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

**Бортнік Світлана Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2687-7866>

**Остапчук Марія Юріївна**

студентка,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4868-5558>

**Bortnik Svitlana, Ostapchuk Mariia**  
Lesya Ukrainka Volyn National University

Контролінг є важливим інструментом для ефективного управління підприємством, і його розуміння та правильне впровадження можуть сприяти досягненню успіху в бізнесі. У статті розглянуті його основні функції, роль і значення для підприємницької діяльності. Висвітлені принципи контролінгу, зокрема планування, збір та аналіз інформації та впровадження заходів з корекції. Наведені приклади його практичного застосування в різних сферах підприємницької діяльності. Виділені його переваги та обґрунтовано необхідність застосування для підвищення ефективності підприємницької діяльності. Доведено, що сучасний контролінг вийшов за межі традиційних функцій контролю та аналізу діяльності підприємства і включає низку стратегічних інструментів та аналітичних методів, які впливають на господарські процеси та операції, визначаючи їх ефективність.

**Ключові слова:** контролінг, принципи контролінгу, функції контролінгу, інструменти контролінгу.

The article shows that controlling in entrepreneurial activity is an important tool for effective enterprise management. However, modern controlling is no longer limited to the function of controlling and analyzing the company's reporting, but also includes a wide range of strategic tools and analytical methods of influencing business processes and operations. The advantages of modern controlling are the ability to analyze data in depth, forecast future trends, manage risks and support strategic decision-making. Modern controlling is becoming more adaptive and focused on achieving strategic goals, which meets the requirements of modern business. It is proved that there is a need for innovative ideas and tools for effective response of management systems to emerging problems and challenges, as well as for finding options for their prevention and elimination. At the same time, controlling provides a systematic approach to management, where management functions are interconnected and complement each other. It provides a methodological basis for planning future goals and strategies, monitoring the implementation of planned tasks, accounting and analyzing data to assess efficiency and identify potential problems. The author characterizes the modern functions of controlling: monitoring and analysis, planning and forecasting, optimization and risk management, information provision and decision-making. The author shows its main functions (strategic and operational planning; coordination of plans and activities; formation of information channels; control, audit and internal audit; methodological support and internal consulting), advantages that contribute to improving management and achieving business goals, the main areas of analytical work, and areas of practical application of controlling. It is proved that the latest controlling is not only becoming more adaptive, but is turning into a key tool for effective enterprise management, which helps to predict possible risks and plan possible solutions to eliminate them, which meets the requirements of modern business.

**Keywords:** controlling, controlling principles, controlling functions, controlling tools.

**Постановка проблеми.** Контролінг у підприємницькій діяльності є важливим інструментом для ефективного управління підприємством. Однак, у сучасних умовах високої динамічності зовнішнього середовища його функції і зміст суттєво змінюються й контролінг виступає не засобом реагування на зміни, а інструментом превентивного управління ризиками й загрозами функціонування підприємницької діяльності. Завдання полягає в тому, щоб охарактеризувати контролінг не лише у здійсненні функцій менеджменту, а в здатності швидко та ефективно реагувати на будь-які нестандартні ситуації, прогнозувати й складати плани усунення або нівелювання ризиків, розробці алгоритмів дій у непередбачуваних випадках. Сучасний контролінг уже не обмежується лише функцією контролю та аналізу звітності підприємства, а також включає в себе широкий спектр стратегічних інструментів та аналітичних методів впливу на господарські процеси та операції. Переваги новітнього контролінгу полягають у здатності до глибокого аналізу даних, прогнозуванні майбутніх тенденцій, управлінні ризиками та підтримці прийняття стратегічних рішень. Сучасний контролінг стає більш адаптивним та орієнтованим на досягнення стратегічних цілей, що відповідає вимогам сучасного бізнесу.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вчені-економісти наукового світу, зокрема Західної Європи і України, внесли значний внесок у розвиток теорії та практики контролінгу, досліджуючи різні його аспекти і розробляючи методики застосування у практичній діяльності підприємств. І. Ансофф, Ю. Вебер, А. Дайле, Е. Майєр, М. Мескон, Р. Манн, Г. Піч, М. Постер, Т. Райхман, К. Серфлінг, Х. Фольмут, Д. Хан, К. Хомбург, П. Хорват, У. Шеффер, Б. Шрайт, а також вчені-економісти України, зокрема: О. Амоша, С. Аптекарь, О. Ананькін, В. Анташов, І. Балабанов, О. Благодатний, М. Білуха, І. Булеєв, С. Голов, Т. Головін, О. Градов, Г. Губерна, Д. Гулін, Н. Гладких, С. Голов, С. Данілочкін, Н. Данілочкіна, В. Івашкевич, А. Криклій, Ю. Лисенко, Ю. Макогон, О. Максименко, С. Петренко приділяли значну увагу теоретико-методичним та організаційним аспектам використання контролінгу, здійснивши вагомий внесок у розвиток теорії та практики контролінгу. Однак, на наш погляд, існує потреба в подальшому дослідженні цієї проблеми з урахуванням сучасних тенденцій та викликів, що виникають у зв'язку з глобалізацією, інтеграцією та регіоналізацією еко-

номіки й світогосподарських зв'язків загалом, які стають більш динамічними, взаємозалежними та менш контрольованими внаслідок низки причин безпекового характеру. Існує потреба в інноваційних ідеях та інструментах ефективного реагування систем управління на виникаючі проблеми та виклики, а також у пошуку варіантів для їх попередження та усунення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є конкретизація функцій, принципів та інструментів контролінгу підприємницької діяльності в сучасних умовах як ключового інструмента ефективного управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному світі, де конкуренція та швидкі зміни стали нормою, контролінг є необхідним інструментом для успішного управління будь якою організацією. Він включає в себе будь-який процес на підприємстві, що потребує контролю, без нього тяжко досягти поставлених цілей, забезпечити ефективність роботи та знизити ризики. Його мета – забезпечити господарюючого суб'єкта або організацію достовірною інформацією про стан справ, ефективність використання ресурсів та досягнення цілей в режимі реального часу, а не пост-фактум.

Загальновідомо, що концепція контролінгу виникла внаслідок потреби в інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами підприємства. Вона включає систему методів та інструментів, що сприяють забезпеченню ефективного здійснення основних функцій менеджменту, таких як планування, контроль, облік і аналіз, а також оцінка ситуації для прийняття управлінських рішень. При цьому контролінг забезпечує систематизований підхід до управління, де функції менеджменту взаємопов'язані і взаємодоповнюють одна одну. Він надає методичну базу для планування майбутніх цілей та стратегій, контролю за виконанням запланованих завдань, обліку та аналізу даних для оцінки ефективності та виявлення потенційних проблем.

Сучасні теоретики виділяють такі функції контролінгу як: моніторинг і аналіз, планування та прогнозування, оптимізація та управління ризиками, забезпечення інформацією та прийняття рішень. Зокрема, Капліна А.І. акцентує увагу на тому, що у даний час на більшості підприємств існує або посада, або відділ контролінгу, однак, у більшості компаній служба контролінгу сприймається як допоміжна служба, яка обслуговує процеси виро-

блення та прийняття управлінських рішень. При цьому автор стверджує, що інструменти контролінгу використовуються не повною мірою, що порушує комплексність системи контролінгу [1]. Ми погоджуємося з автором у тому, що багато компаній використовують інструменти контролінгу не в повному обсязі, що у свою чергу призводить до підвищення ризиків для підприємства, оскільки недостатнє використання інструментів контролінгу може ускладнити або уповільнити виявлення та вирішення проблем. Окрім того, недостатня комплексність системи контролінгу може обмежити можливості в управлінні ресурсами та оптимізації виробничих процесів. Однак більш продуктивним, на наш погляд, є підхід, за якого компанії мають приділяти достатню увагу не стільки ефективному використанню усіх інструментів контролінгу загалом, скільки розвитку та вдосконаленню власної системи контролінгу, адаптованої до потреб конкретного підприємства, а також оцінювати співвідношення витрат і вигод для забезпечення ефективного управління ризиками.

Контролінг є спеціальною системою методів та інструментів, яка сприяє ефективному управлінню підприємством, забезпечуючи реалізацію наступних основних функцій.

1) Стратегічне та оперативне планування. Контролінг сприяє розробці стратегічних та оперативних планів підприємства. Він враховує фінансові та економічні аспекти, аналізує ризики та формує оптимальні стратегії для досягнення поставлених цілей.

2) Координація планів і діяльності. Контролінг забезпечує взаємозв'язок і узгодження між різними планами та процесами функціонування підприємства. Він допомагає забезпечити вирішення конфліктів та забезпечити єдність стратегічного та оперативного планування.

3) Формування інформаційних каналів та забезпечення управлінських підрозділів інформаційною базою для прийняття управлінських рішень. Контролінг відповідає за збір, аналіз та обробку інформації про різні аспекти діяльності підприємства. Це включає забезпечення потрібних даних для прийняття управлінських рішень і виявлення тенденцій у фінансових показниках.

4) Контроль, ревізія та внутрішній аудит. Контролінг відіграє важливу роль у контролі та перевірці фінансової діяльності підприємства. Він забезпечує виявлення можливих помилок, недоліків або шахрайства, а також здійснює ревізію процесів та виконання вну-

трішніх правил та процедур.

5) Методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг. Контролінг розробляє стандарти, які допомагають забезпечити якість управління на підприємстві. Він також надає консультаційну підтримку різним підрозділам та керівникам у виконанні їх обов'язків.

Очевидно, що функції контролінгу важливі для забезпечення ефективного управління підприємством, покращення його фінансового стану, а також визначення стратегічних напрямів розвитку організації. При цьому основна мета контролінгу полягає в забезпеченні успішного функціонування організаційної системи у довгостроковому періоді шляхом наступних дій:

- адаптація стратегічних цілей до змін у зовнішньому середовищі: контролінг допомагає організації адаптувати свої стратегічні цілі і плани до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зокрема ринкових умов, конкуренції та технологічних тенденцій;

- погодження оперативних планів зі стратегічним планом: контролінг сприяє узгодженню оперативних планів зі стратегічними цілями та планами розвитку організації, щоб забезпечити їх взаємодію та відповідність;

- координація та інтеграція оперативних планів: контролінг сприяє координації та інтеграції оперативних планів по різних бізнес-процесах, забезпечуючи їх взаємодію та спрямованість на досягнення загальних цілей;

- створення системи забезпечення менеджерів інформацією: контролінг розробляє систему збору, обробки та надання інформації менеджерам на різних рівнях управління в оптимальний час, допомагаючи їм приймати обґрунтовані рішення;

- створення системи контролю та корекції планів: контролінг реалізує систему контролю за виконанням планів, виявлення відхилень та вчасну корекцію їх змісту і термінів реалізації;

- адаптація організаційної структури управління: контролінг сприяє адаптації структури підприємства з метою збільшення її гнучкості та здатності швидко реагувати на змінні вимоги зовнішнього середовища.

З огляду на розширення завдань контролінгу (рис. 1), це забезпечує більше переваг для вирішення та попередження загроз та ризиків.

Впровадження контролінгу в підприємницьку діяльність має кілька переваг, які сприяють покращенню управління і досягненню бізнес-цілей:

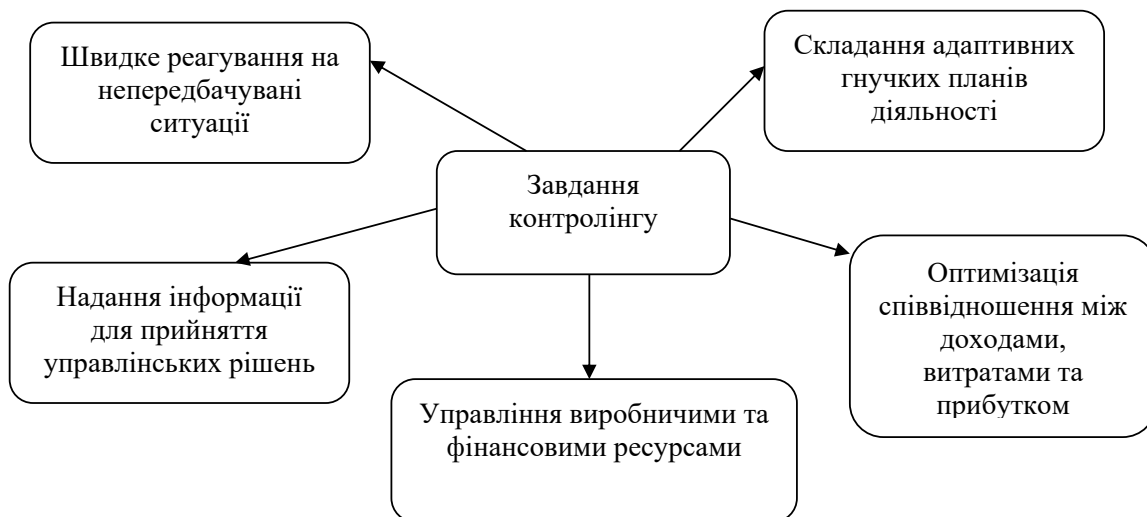


Рис. 1. Сучасні завдання контролінгу

– Оперативність прийняття управлінських рішень. Контролінг надає менеджерам можливість приймати швидкі та обґрунтовані рішення, що дозволяє їм здобувати конкурентну перевагу.

– Ефективна організація управлінських процесів відповідно до вимог менеджерів. Контролінг допомагає задовольняти потреби керівників у відповідній інформації про діяльність підприємства та впроваджувати ефективні управлінські процеси.

– Швидке реагування та гнучкість. Завдяки контролінгу підприємство може швидко реагувати на проблеми та зміни на ринку, що сприяє зменшенню простоїв управлінського персоналу та прискоренню обертання поточних активів.

– Єдність системи управління. Контролінг дозволяє поєднати управління поставками, ресурсами підприємства та доставку продукту до кінцевого споживача в єдиний процес, що забезпечує оптимальну роботу всієї системи.

– Технічна підтримка та автоматизація. Контролінг допомагає підтримувати технічний стан обладнання та оперативно виявляти та усувати неполадки. Він також автоматизує процес ведення фінансової документації та звітності, що сприяє точності та ефективності обліку.

Отже, впровадження контролінгу дозволяє підприємству бути більш ефективним, гнучким та конкурентоспроможним на ринку.

З огляду на викладене можна стверджувати, що контролінг є системним інструментом управління, який спрямований на забезпечення ефективності та стійкості організації

у складному та змінному середовищі. Він не лише допомагає організаціям адаптуватись до змін, планувати, координувати та контролювати свою діяльність, а й також вирішувати поточні проблеми і досягати стратегічних цілей.

Вимоги до формування системи контролінгу конкретної організації визначаються на основі певних принципів, які характеризують цю систему, і які варто враховувати при формуванні системи контролінгу на конкретному підприємстві. До них відносяться принципи відповідності, первинності функцій, оптимальності співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, комплексності, перспективності, оперативності, оптимальності, науковості, ієрархічності, автономності, узгодженості, стійкості, багатоаспектності [2]. Вони визначають основні напрямки функціонування системи контролінгу і забезпечують досягнення стратегічних та оперативних цілей організації.

Контролінг, як цілісна система, складається з двох основних складових: стратегічного і оперативного. Кожна з цих складових має свої власні цілі, методи, принципи формування й функціонування, засоби й інструменти реалізації. Зокрема, стратегічний контролінг орієнтований на досягнення стратегічних цілей організації і спрямований на довгострокове планування, управління ризиками, аналіз ринку та конкурентного середовища. Він допомагає організації визначити свою позицію на ринку, розвивати конкурентні переваги і забезпечувати стаке зростання. Тоді як оперативний контролінг спрямований на контроль і управління поточною діяльністю організації й орієнтований на короткострокове

планування, моніторинг фінансових показників, аналіз ефективності бізнес-процесів, що дозволяє організації ефективно керувати щоденною діяльністю, виявляти відхилення від плану і приймати своєчасні коригуючі заходи в режимі реального часу.

У рамках стратегічного контролінгу існують основні напрями аналітичної роботи, які спрямовані на аналіз різних аспектів діяльності організації. Ці напрями включають:

1) Аналіз ланцюга цінностей: Дослідження процесів та діяльності організації з метою виявлення елементів, які додають цінність продукту або послуги. Це дозволяє ідентифікувати можливості для оптимізації та покращення ефективності.

2) Аналіз витратоутворюючих чинників: Вивчення складових витрат організації та їх впливу на фінансові результати. Це допомагає виявити області, де можна здійснити економію та раціоналізацію витрат.

3) Аналіз конкуренції та бенчмаркінг: Оцінка конкурентного середовища, включаючи діяльність конкурентів та порівняння з найкращими практиками в галузі (бенчмаркінг). Це допомагає визначити конкурентні переваги та недоліки організації.

4) Аналіз ключових чинників успіху: Вивчення факторів, які мають вирішальне значення для досягнення успіху організації. Це дозволяє сконцентрувати зусилля на важливих аспектах діяльності.

5) Аналіз стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності: Оцінка виконання стратегічних планів та визначення ключових показників продуктивності, які слід відслідковувати для досягнення стратегічних цілей.

При цьому стратегічний контролінг спрямований на довгострокові перспективи розвитку і орієнтований на вимірювання та аналіз факторів, які визначають успішність організації. Його об'єктами управління є цілі, стратегія, потенціал, сильні і слабкі сторони, можливості та ризики, обмеження та результати. Це дозволяє організації розуміти своє становище та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Отже, контролінг є універсальним інструментом, який може застосовуватися в різних сферах підприємницької діяльності (табл. 1).

Ці приклади показують, що контролінг може бути застосований в будь-якій сфері підприємницької діяльності, де важливо забезпечити ефективне планування, контроль та аналіз для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1

## Сфери практичного застосування контролінгу

Вид контролінгу	Сфери використання
Фінансовий контролінг	Може використовуватися для аналізу фінансової діяльності підприємства, включаючи планування і контроль бюджету, аналіз рентабельності проектів, управління оборотними активами та пасивами, оцінку фінансової стійкості та ліквідності.
Операційний контролінг	Може бути застосований для планування та контролю операційних процесів, включаючи управління виробництвом, логістикою, запасами, якістю продукції та послуг.
Маркетинговий контролінг	Може допомогти в оцінці ефективності маркетингових заходів, включаючи аналіз ринку, споживчої поведінки, планування та контроль рекламних кампаній, вивчення задоволеності клієнтів та вимог до продукції.
Людський ресурсний контролінг	Може використовуватися для управління людськими ресурсами, включаючи аналіз ефективності робочої сили, планування та контроль навчання та розвитку персоналу, оцінку роботи та мотивацію співробітників.
Стратегічний контролінг	Може бути застосований для планування та контролю стратегічних процесів, включаючи аналіз зовнішнього середовища, формулювання стратегії, оцінку ризиків та прийняття стратегічних рішень.
Логістичний контролінг	Він є системою управління, яка зосереджується на координації, моніторингу та оптимізації логістичних процесів у компанії. Це включає всі етапи ланцюга постачання: від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу.
Інноваційний контролінг	Він зосереджується на управлінні процесами, пов'язаними з розробкою та впровадженням інновацій у компанії. Це включає моніторинг і оцінку інноваційних проектів, управління ресурсами, ризиками та забезпеченням стратегічної відповідності інноваційних ініціатив.

Очевидно, що без використання системи контролінгу підприємство може стикатися з низкою проблем і втрат як от:

- відсутність ефективного планування. Контролінг включає в себе процес планування, який допомагає визначити цілі, стратегії та дії, необхідні для досягнення успіху. Без належного планування підприємство може стикатися з неефективним розподілом ресурсів і недосягненням поставлених цілей, що призводить до збитків;

- недостатня контрольованість витрат. Контролінг допомагає встановлювати механізми контролю над витратами підприємства. Відсутність контролю може призвести до непередбачених витрат, розбалансованості бюджету;

- відсутність моніторингу продуктивності: Контролінг допомагає оцінити продуктивність підприємства шляхом збору та аналізу відповідної інформації. Без моніторингу продуктивності підприємство не може виявляти проблеми у своїх операціях, такі як непродуктивні процеси, зайві витрати чи низька якість продукції, що призводить до збитків і втрати конкурентоспроможності;

- недостатня аналітика та прийняття рішень: Контролінг надає інструменти для збору, аналізу та інтерпретації інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в режимі реального часу. Без належного аналізу та прийняття рішень підприємство може втрачати можли-

вості для оптимізації, вдосконалення процесів та збільшення прибутковості, що може призвести до збитків.

**Висновки.** Викладене демонструє, що засоби й інструменти контролінгу мають різні напрями практичного застосування і широко використовуються в управлінні не лише при впровадженні антикризових заходів, як раніше. Нині контролінг, окрім основних своїх функцій, також виконує завдання розробки ініціативних пропозицій щодо усунення відхилень від планових завдань та рекомендацій з покращення результатів роботи, а також альтернативних планів розвитку, здатних адаптуватися до сучасних умов в режимі реального часу. Тому сучасний контролінг, вийшовши далеко за межі традиційних функцій контролю та аналізу звітності підприємства, включає широкий спектр стратегічних інструментів та аналітичних методів, які впливають на господарські процеси та операції, визначаючи їх ефективність. Переваги сучасного контролінгу полягають у здатності проводити глибокий аналіз даних, прогнозувати майбутні тенденції, управляти ризиками та підтримувати прийняття стратегічних рішень. Новітній контролінг стає не лише більш адаптивним та орієнтованим на досягнення стратегічних цілей, а перетворюється у ключовий інструмент ефективного управління підприємством, який допомагає прогнозувати можливі ризики та загрози, а також планувати можливі рішення для їх усунення що відповідає вимогам сучасного бізнесу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Капліна А.І. Контролінг у системі ефективного управління підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf)
2. Дем'яненко Т.І. Необхідність провадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2(81). URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/60/55](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55)
3. Герасименко В.М. Роль контролінгу в системі управління високотехнологічним підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 285–289. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Vetp\\_2018\\_62\\_38](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vetp_2018_62_38)
4. Князевич А.О., Крайчук С.О., Демидюк С.М. Контролінг інноваційних проєктів. *Економічна наука*. 2021. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2021/3.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2021/3.pdf)
5. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Дуксенко О.П. Контролінг інновацій в системі управління підприємством. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. За ред. Ареф'євої О.В. Київ: ФОРМ МАСЛАКОВ, 2020. 260 с. С. 77–83. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44439/1/%D0%9F%D1%96%D0%BB%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%A1.%D0%A2.%2C%20%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%A2.%D0%AE.%2C%20%D0%94%D1%83%D0%BA%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%9F.pdf>
6. Одрехівський М.В., Шшик-Ковальська О.О. Проблеми формування системи контролінгу міжнародної інноваційної діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 1 (7). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28262/220373menedzhment-215-223.pdf>

## REFERENCES:

1. Kaplina A.I. (2021) Kontroling u sistemi efektyvnoho upravlinnya pidpriemstv [Controlling in the System of Effective Enterprise Management]. *Efektyvna ekonomika*, no 2. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf)
2. Demyanenko T.I. (2022) Neobhidnist provadzhennya sistemy kontrolingu na pidpriemstvakh Ukrainy [The Necessity of Implementing a Controlling System in Ukrainian Enterprises]. *Visnik HNTU*, no 2(81). Available at: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/60/55](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55)
3. Gerasimenko V.M. (2018) Rol kontrolingu v sistemi upravlinnya visokotehnologichnym pidpriemstvom [Ensuring the Efficiency of the Controlling System in the Hotel and Restaurant Business: Aspect Analysis]. *Visnik ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 62, pp. 285–289. Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Vetp\\_2018\\_62\\_38](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vetp_2018_62_38)
4. Kniazevych A.O., Kraichuk S.O., Demydiuk S.M. (2021). Kontroling innovacijnih proektiv [Controlling of Innovative Projects]. *Economic Science*. Available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2021/3.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2021/3.pdf)
5. Piletska S.T., Korytko T.Yu., Duksenko O.P. (2020). Kontroling innovacij v sistemi upravlinnya pidpriemstvom [Controlling Innovations in the Enterprise Management System]. Adaptive Management of Enterprises under Neotechnological Reproduction Conditions: Monograph. Edited by Arefieva O.V. Kyiv: FOP Maslakov, pp. 77–83. Available at: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44439/1/%D0%9F%D1%96%D0%BB%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%A1.%D0%A2.%2C%20%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%A2.%D0%AE.%2C%20%D0%94%D1%83%D0%BA%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%9F.pdf>
6. Odrekivskyi M.V., Pshyk-Kovalska O.O. (2022). Problemy formuvannya sistemy kontrolingu mizhnarodnoyi innovacijnoyi diyalnosti diyalnosti pidpriemstv. Menedzhment ta pidpriemnictvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku [Problems of Forming a Controlling System for International Innovation Activities of Enterprises]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, no. 1 (7). Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28262/220373menedzhment-215-223.pdf>