

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-120>

УДК 334.7:658.012.7:658.589

КОНТРОЛІНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНІЙ

CONTROLLING OF INNOVATION ACTIVITY AS A COMPONENT OF MODERN BUSINESS MODELS OF COMPANIES

Филюк Галина Михайлівна

доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8671-5709>

Кудрявченко Вікторія Володимирівна

студент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0363-619X>

Fyliuk Halyna, Kudriavchenko Viktoriia
Taras Shevchenko National University of Kyiv

У сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність підприємств набуває стратегічного значення як ключовий чинник їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Глобальні деструктивні процеси в економіці, цифрова трансформація та посилення невизначеності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність формування дієвих механізмів управління інноваційними процесами. Одним із таких механізмів є контролінг – система, що забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень у сфері інновацій. Інтеграція контролінгу інноваційної діяльності у структуру сучасних бізнес-моделей компаній дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, мінімізувати ризики та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. Обґрунтовано доцільність впровадження дворівневої архітектури контролінгу (стратегічний та оперативний рівні), а також необхідність інтеграції ESG-метрик і цифрових інструментів в аналітичну складову бізнес-моделей. Це гарантує досягнення стратегічних цілей підприємства та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг на ринку.

Ключові слова: контролінг, інноваційна діяльність, бізнес-модель, інноваційний проект, управління ризиками, стратегічний контролінг, оперативний контролінг, сталий розвиток.

In modern economic conditions, the innovative activity of enterprises acquires strategic importance as a fundamental factor of their competitiveness, market adaptability, and long-term sustainable development. Global destructive processes in the economy, rapid digital transformation, and the ever-increasing uncertainty of the external business environment necessitate the formation and implementation of highly effective mechanisms for managing innovation processes. This article substantiates that one of the most viable mechanisms is controlling – an integrated system that provides continuous information and analytical support for managerial decision-making in the field of innovation. The study emphasizes that the integration of innovation activity controlling into the structure of modern corporate business models enables enterprises to significantly improve resource management efficiency, precisely identify and minimize potential risks at every stage of the innovation project lifecycle, and ensure the successful achievement of strategic corporate goals. Furthermore, the article provides a comparative analysis of traditional and innovation-oriented controlling, highlighting the shift towards process-focused evaluation, continuous adjustment of objectives, and multi-stage performance reviews. Special attention is given to the two-level architecture of controlling, which encompasses both strategic and operational dimensions, ensuring that innovation strategies align seamlessly with resource availability and market demands. The authors also explore the profound impact of digitalization on controlling systems, advocating for the adoption of modern IT solutions, ERP platforms, Business Intelligence tools, and Big Data analytics to enhance real-time decision-making transparency. Moreover, the research highlights the critical importance of incorporating ESG (Environmental, Social, and Governance) metrics into the strategic controlling framework, aligning corporate innovation efforts with global sustainability standards. Ultimately, the paper concludes that overcoming existing institutional and infrastructural barriers in Ukraine requires a systemic



approach to building adaptive, digitally integrated, and socially responsible business models centered around a robust innovation controlling mechanism.

Keywords: controlling, innovation activity, business model, innovation project, risk management, strategic controlling, operational controlling, sustainable development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки інноваційна діяльність перетворилася на ключовий фактор конкурентоздатності і життєстійкості підприємств. Практичний досвід доводить, що компанії, які системно впроваджують інновації, здатні швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, пропонувати споживачам унікальні рішення та формувати довгострокові конкурентні переваги. Однак, висока ризикованість інноваційних проєктів, значні витрати на дослідження та розробки, а також тривалі терміни їх реалізації ускладнюють управління такою діяльністю. Відсутність ефективних інструментів моніторингу та контролю інноваційних процесів призводить до перевищення бюджетів, зриву термінів і зниження результативності впровадження нових рішень. За таких обставин контролінг інноваційної діяльності виступає необхідним елементом сучасних бізнес-моделей компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри наявність ґрунтовних досліджень, присвячених контролінгу та моделюванню бізнес-процесів у працях світової наукової спільноти, питання імплементації контролінгу саме в інноваційний сегмент залишаються дискусійними. Зокрема, у вітчизняному науковому просторі триває пошук оптимальних підходів до визначення ролі контролінгу як інтегратора сучасних бізнес-моделей, що підтверджує недостатню вичерпність розробки даної проблематики в умовах динамічних викликів. Зокрема, Павленко І. розкрила принципи особливості управлінського контролінгу через призму планування та контролінгового супроводження інноваційних проєктів [8]. Князевич А., Крайчук С. та Демидюк С. обґрунтували роль контролінгу як системи раннього попередження і реагування на ризики в умовах антикризового управління [6]. Кізілов А. систематизував етапи еволюції контролінгу та визначив сучасні тенденції його розвитку в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції [4]. Білецький О. дослідив особливості управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації, обґрунтувавши необхідність інтеграції цифрових технологій у всі стадії

інноваційного циклу [3]. Цзуй С. та Бричко А. розробили новий метод оцінювання ефективності перманентного інноваційного процесу в умовах сталого розвитку [5]. Водночас, питання моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства, зокрема шляхом використання методів, інструментів та важелів впливу на економічні, соціальні та екологічні аспекти, ґрунтовно розкрито у працях Командровської В. [7].

Інституційні засади інноваційної діяльності в Україні регламентовані Законами України «Про інноваційну діяльність» [1] та «Про наукову і науково-технічну діяльність» [2], які визначають правові, економічні та організаційні засади державної інноваційної політики.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам контролінгу, інноваційної діяльності, формуванню бізнес-моделей недостатньо вивченими залишаються питання комплексної інтеграції контролінгу інновацій у структуру сучасних бізнес-моделей компаній. Потребують подальшого дослідження методичні підходи до оцінювання ефективності системи інноваційного контролінгу, організаційні аспекти його побудови та інструменти координації інноваційних процесів із загальною стратегією розвитку підприємства. Актуальним є також визначення специфіки застосування контролінгу інновацій у різних типах бізнес-моделей та галузевих контекстах, що дозволить сформулювати практичні рекомендації для підприємств різного масштабу та спеціалізації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей інтеграції контролінгу інноваційної діяльності у структуру сучасних бізнес-моделей компаній, визначення ключових відмінностей між контролінгом інноваційних та традиційних проєктів, а також формування практичних рекомендацій щодо імплементації цифрових інструментів та ESG-метрик у систему стратегічного й оперативного управління інноваціями підприємства для забезпечення його сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контролінг як управлінська концепція пройшов значну еволюцію – від інструмента

фінансового контролю у промислових корпораціях початку ХХ ст. до ключового елементу стратегічного управління підприємством у цифрову епоху. Першопочатково його функції були пов'язані з розвитком фінансового обліку та потребою у внутрішньому контролі витрат і ресурсів. Поступово контролінг розширювався від бухгалтерської допоміжної функції до елементу системного управління, а із запровадженням системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) на початку 1990-х років відбувся перехід до інтегрованих моделей стратегічного управління, де контролінг став центром координації між цілями, метриками та операційною діяльністю [4, с. 30-31].

У сучасній архітектурі менеджменту підприємства контролінг визначається як інтегративна система методів та інструментарію, що забезпечує функціональну підтримку управлінських процесів шляхом поєднання планування, координації, мотивації та контролю. Як домінуючий напрям економічної роботи, він виступає механізмом безперервного моніторингу фінансово-господарських показників, що генерує релевантну базу для прийняття тактичних і стратегічних рішень.

Важливо підкреслити, що контролінг не є дублюючою функцією менеджменту; він трансформує архітектуру управління на якісно новий рівень, виконуючи роль «сполучної ланки» між функціональними блоками бізнес-моделі. Забезпечуючи синергетичний зв'язок між ключовими ресурсами, партнерствами та потоками доходів, контролінг гарантує цілісність бізнес-системи та її здатність до зростання вартості в умовах непередбачуваності ринкового середовища.

Особливої актуальності впровадження контролінгу набуває для підприємств, чії бізнес-моделі орієнтовані на інноваційний вектор розвитку. Специфіка інноваційної діяльності як об'єкта контролінгу полягає у її принциповій відмінності від інших видів операційної діяльності підприємства. Як відомо, інноваційні проекти визначаються високим ступенем стохастичності, значною капіталомісткістю науково-дослідних розробок та пролонгованим інвестиційним циклом. Це вимагає від системи контролінгу переходу від простої фіксації витрат до активного моніторингу майбутньої цінності, що генерується в межах оновленої бізнес-моделі.

Ефективність імплементації інновацій у вітчизняному економічному просторі залишається критично залежною від якості менедж-

менту: за статистичними даними, лише кожен сьомий проєкт досягає комерційного успіху, що безпосередньо корелює з високою невідзначеністю параметрів впливу [5, с. 209]. У такому контексті контролінг трансформується у фундаментальний елемент антикризового регулювання, здатний превентивно нівелювати загрози у виробничо-господарській діяльності.

Вищенаведене актуалізує необхідність відмови від уніфікованих форм контролю на користь розробки індивідуалізованих, адаптивних моделей контролінгу для кожного окремого інноваційного проєкту, що дозволить враховувати їх унікальний профіль ризику та специфіку життєвого циклу.

Моніторинг наукової літератури з означеного питання і практичний досвід доводять, що методологія контролінгу інноваційних проєктів ґрунтується на кількох базових принципах, які враховують динамізм умов зовнішнього середовища. По-перше, прогнозування і планування мають базуватися на відстеженні поточного стану системи, тоді як дослідженням минулого стану можна значною мірою знехтувати. По-друге, планування і контроль параметрів здійснюються лише за «вузькими місцями», тобто увага концентрується на визначальних параметрах проєкту. По-третє, аналіз відхилень проводиться на основі порівняння трьох величин: план – факт – бажана перспектива. По-четверте, необхідним є безперервний контроль правильності самих цілей інновації, оскільки протягом реалізації проєкту вони можуть підлягати коригуванню. По-п'яте, обов'язковим є системне оцінювання результатів на окремих стадіях проєкту, а не лише після його завершення.

Важливою особливістю контролінгу інноваційних проєктів є «акцент на процес» – підвищена увага до ходу його реалізації на протилежності традиційному «акценту на результат». Це зумовлює необхідність розробки індивідуальних форм для збору й обробки інформації щодо перебігу конкретного інноваційного проєкту. Контролінгова служба має розробити стандарти звітності для проєктів з різним ступенем інноваційності, а первинна звітність не має бути надмірно формалізованою. Крім того, інформацію у звітності потрібно подавати в форматі, що дає змогу визначити внесок конкретних виконавців в успіх проєкту на кожній стадії, оскільки така звітність стає базовим документом для мотивування персоналу. Подібна мотивація учасників здатна сут-

тево знизити ризики, скоротити терміни реалізації проєктів і оптимізувати витрати ресурсів [8, с. 13–14].

Нижче нами представлено порівняльну характеристику ключових відмінностей між контролінгом інноваційних та традиційних проєктів, що дозволяє більш чітко усвідомити специфіку управлінської роботи в інноваційному середовищі (Табл. 1).

Очевидно архітектура контролінгу інноваційних проєктів структурується за двома ієрархічними рівнями – стратегічним та оперативним, кожен з яких володіє специфічним інструментарієм та функціональним навантаженням, що детермінує стійкість та ефективність бізнес-моделі підприємства. У стратегічному аспекті контролінг виступає інструментом валідації бізнес-моделі, забезпечуючи аналітичну підтримку рішень щодо вектора інноваційного розвитку. Базуючись на результатах аналізу ризиків, а також сильних і слабких сторін підприємства, стратегічний контролінг виконує функцію селекції релевантних інноваційних ідей, відфільтровуючи стратегічно неперспективні та низькорентабельні концепції на етапі ініціації. Оперативний контролінг інтегрований у процесну складову бізнес-моделі і більшою мірою спрямований на підтримку процесів планування, контролю і регулювання поточного ходу реалізації інноваційних проєктів. Таким чином, дворівнева структура контролінгу забезпечує гнучкість бізнес-моделі: стратегічний рівень відповідає за її релевантність ринковим умо-

вам, а оперативний – за ефективність внутрішніх бізнес-процесів.

Загалом, контролінг інноваційних проєктів знаходиться на перетині управлінського обліку, інформаційного забезпечення та інвестиційного менеджменту і виконує функцію «управління за відхиленнями». Сутність останньої полягає у тому, що успішна реалізація проєкту відбувається в рамках заздалегідь визначених параметрів і основна увага його координатора звернена саме на відхилення від них [6, с. 9].

Важливо зауважити, що суттєвий вплив на розвиток контролінгу як системи управління справила цифрова трансформація, яка кардинально змінила концептуальні засади управління інноваційною діяльністю, перетворивши її з лінійного, ізольованого процесу на динамічну, відкриту, технологічно інтегровану систему. Сучасний контролінг активно спирається на інтегровані інформаційні системи – ERP-платформи, інструменти Business Intelligence та технології обробки великих даних, що дозволяє уніфікувати фінансові й операційні дані в єдиному аналітичному середовищі. Водночас автоматизація рутинних процесів дає змогу фахівцям з контролінгу зосередитися на стратегічному аналізі та моделюванні сценаріїв розвитку, трансформуючи контролінг із «острова» звітності на ядро стратегічного розвитку підприємства. Управління інноваціями в умовах цифрової трансформації потребує, зокрема, інтеграції цифрових інструментів в усі стадії інновацій-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика контролінгу інноваційних та традиційних проєктів

Критерій порівняння	Контролінг традиційних проєктів	Контролінг інноваційних проєктів
Основний акцент	Акцент на результат	Акцент на процес
Форми збору інформації	Уніфіковані (стандартизовані) форми	Індивідуальні форми для кожного проєкту
Оцінювання результатів	Переважно після завершення проєкту	На кожній стадії реалізації проєкту
Аналіз відхилень	Порівняння план–факт	Порівняння план–факт–бажана перспектива
Коригування цілей	Цілі відносно стабільні	Безперервне уточнення цілей і результатів
Ступінь ризику	Порівняно нижчий	Висока невизначеність і ризикованість
Рівень планування	Деталізоване від початку	Поетапне, з альтернативними варіантами
Рівень контролінгу	Переважно оперативний	Стратегічний та оперативний

Джерело: сформовано авторами на основі [8, с. 11–14]

ного циклу, розбудови мережевого характеру інноваційних взаємодій, трансформації корпоративної культури та формування нових управлінських компетенцій [3, с. 331].

Фундаментальним вектором ефективності системи контролінгу в сучасних умовах є інтегроване управління ризиками інноваційної діяльності, що виступає гарантом життєздатності бізнес-моделі. В парадигмі сталого розвитку менеджмент інноваційного процесу потребує перманентної ідентифікації та екзогенно-ендогенної оцінки ризиків. Оскільки імплементація іновачій супроводжується інтенсифікацією ресурсних витрат та флуктуацією обсягів виробництва, контролінг мінімізує деструктивний вплив цих чинників на стійкість суб'єкта господарювання.

Як слушно зазначає В. Є. Командровська, сучасні компанії потребують дієвого механізму управління інноваційним забезпеченням, що є цілісною системою цілеспрямованого впливу на досягнення цілей сталого розвитку за допомогою економічних, фінансових, технологічних, соціальних та екологічних важелів [7, с. 4]. У цьому контексті контролінг виступає саме тим інтегруючим інструментом, який дозволяє узгодити інноваційні ресурси фірми із запитами суспільства та ринку.

На наше глибоке переконання, ключовою умовою сталого функціонування підприємства є синхронізація операційного управління одиничними інноваціями зі стратегічним век-

тором розвитку загальної його бізнес-моделі. При цьому інтелектуальний капітал ідентифікується як стратегічний актив, що детермінує надійність конкурентних переваг та забезпечує довгостроковий характер інноваційних ефектів.

У межах дослідження нами було структуровано взаємозв'язок між функціональними компонентами контролінгу та елементами сучасної бізнес-моделі. Зокрема, у Табл. 2 систематизовано складники системи контролінгу інноваційної діяльності, адаптовані до архітектури бізнес-моделювання в умовах цифрової трансформації. Представлена інформація відображає трансформацію контролінгових функцій: від класичного інформаційно-аналітичного супроводу до цифрової інтеграції та моніторингу ESG-метрик. Зокрема, як уже згадувалося нами вище, у структурі бізнес-моделі контролінг виконує роль інтегратора стратегічних і оперативних цілей: через інструменти сценарного планування та ризик-менеджменту він забезпечує селекцію інноваційних векторів, а за допомогою BI-систем та аналізу девіацій гарантує прозорість реалізації проєктів у реальному часі. Таким чином, запропонована структура компонентів дозволяє підприємству не лише дотримуватися планових бюджетів, а й адаптувати свою бізнес-модель до вимог сталого розвитку та цифрової трансформації, конвертуючи інтелектуальний капітал у стійкі конкурентні переваги.

Таблиця 2

**Компоненти системи контролінгу інноваційної діяльності
у структурі сучасної бізнес-моделі підприємства**

Елемент бізнес-моделі	Функція контролінгу	Інструменти та методи	Очікуваний результат
Стратегічний аналіз	Інформаційно-аналітична підтримка	SWOT-аналіз, BSC, сценарне планування	Вибір стратегічно перспективних інновацій
Управління ризиками	Рання діагностика та попередження	Кількісні, якісні, комбіновані методи	Мінімізація ризиків на кожному етапі
Цифрова інтеграція	Аналітичне забезпечення в реальному часі	ERP, BI, Big Data, AI	Прозорість і швидкість управлінських рішень
Реалізація проєктів	Оперативний моніторинг та контроль	Аналіз відхилень план-факт-перспектива	Дотримання термінів і бюджетів
ESG та сталий розвиток	Моніторинг нефінансових показників	ESG-метрики, звітність зі сталого розвитку	Відповідність міжнародним стандартам
Оцінювання результатів	Комплексний аналіз ефективності	Фінансові та якісні показники, векторний підхід	Прийняття ефективних управлінських рішень

Джерело: сформовано авторами на основі [3, с. 331; 4, с. 32–33; 5, с. 211–212]

Однією з найяскравіших сучасних тенденцій є інтеграція ESG-показників у систему стратегічного контролінгу. Новітні вимоги до стійкості бізнесу призвели до зміщення акцентів від виключно фінансових показників до нефінансових критеріїв ефективності—екологічних, соціальних та управлінських. Це означає, що сучасні системи контролінгу мають відстежувати не лише прибутковість, а й вуглецевий слід, дотримання соціальних стандартів, прозорість ухвалення рішень. ESG-контролінг поступово входить у структуру стратегічного контролінгу, особливо в компаніях, що залучають міжнародне фінансування або виходять на глобальні ринки. Включення до системи контролінгу якісних показників (н-д, частка реалізованих інноваційних ідей або термін від генерації ідеї до її впровадження, тощо) уможливорює своєчасне виявлення проблем у корпоративній системі управління та реалізацію необхідних заходів до настання кризи.

На завершення слід констатувати, що процес інституціоналізації контролінгу інноваційної діяльності в межах українського бізнес-середовища характеризується наявністю низки дискретних структурних бар'єрів. Попри верифіковану світовою практикою ефективність цього інструментарію, його впровадження на вітчизняних підприємствах носить переважно фрагментарний характер. До ключових деструктивних чинників, що обмежують розвиток контролінгу, згідно з фаховими джерелами [3, с. 332] належать: хронічний дефіцит фінансування науково-дослідних робіт, недосконалість цифрової інфраструктури, відсутність артикульованої інноваційної стратегії на мікрорівні. До цього можемо додати також дефіцит кількості кваліфікованих фахівців із компетенціями на стику інноваційного менеджменту та аналітики; застаріла матеріально-технічна база НДДКР; на стадії формування перебуває корпоративна культура вимірювання результатів. Зазначена сукупність бар'єрів не лише ускладнює розбудову системного контролінгу, а й одночасно експлікує перспективні вектори його трансформації, зокрема через призму цифровізації та глибинної конвергенції з іншими функціональними підсистемами менеджменту.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що контролінг інноваційної діяльності виступає невід'ємною та критично важливою складовою архітектури сучасних бізнес-моделей компаній. Він фор-

мує надійний базис для ефективного управління інноваційними проєктами, забезпечуючи керівництво підприємства комплексною інформаційно-аналітичною підтримкою під час ухвалення як стратегічних, так і оперативних рішень. Доведено, що специфіка контролінгу інновацій полягає у зміщенні фокусу з простої фіксації результатів на глибокий моніторинг самого процесу реалізації проєктів. Це вимагає поетапного оцінювання результатів, застосування тривимірного аналізу відхилень (план – факт – бажана перспектива) та готовності до безперервного коригування цілей в умовах високої ризиковості та невизначеності.

Встановлено, що системна інтеграція контролінгу в структуру бізнес-моделі підприємства повинна спиратися на новітні інструменти цифрової аналітики (ERP-системи, Business Intelligence, Big Data) та обов'язково враховувати сучасні ESG-метрики. Такий комплексний підхід дозволяє не лише узгодити інноваційну стратегію з наявним фінансовим та кадровим забезпеченням, але й гарантувати відповідність бізнесу сучасним міжнародним вимогам сталого розвитку та екологічної відповідальності. Як показує досвід, саме гнучка дворівнева система, що включає стратегічний та оперативний контролінг, здатна забезпечити адаптивність бізнес-моделі та мінімізацію деструктивних фінансових і ринкових ризиків.

Попри доведену світовою практикою ефективність, процес інституціоналізації інноваційного контролінгу на вітчизняних підприємствах стикається з низкою бар'єрів, зокрема дефіцитом фінансування науково-дослідних робіт, нестачею висококваліфікованих фахівців-аналітиків та слабкою цифровою інфраструктурою. Відтак, подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розробку спеціалізованих методичних інструментів оцінювання ефективності системи контролінгу інноваційної діяльності, які були б адаптовані для вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу. Особливої уваги потребує дослідження перспектив використання нейромереж та систем штучного інтелекту для предиктивного моделювання ризиків інноваційних проєктів, а також поглиблене вивчення механізмів гармонізації інноваційного контролінгу з міжнародними стандартами нефінансової звітності (стандарти ESG) в умовах прискореної євроінтеграції вітчизняного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 10.02.2026).
2. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення: 10.02.2026).
3. Білецький О. Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 329–334.
4. Кізілов А. Еволюція та сучасні тенденції контролінгу в управлінні підприємствами. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 29–35.
5. Цзуй С., Бричко А. Управління інноваціями підприємства в контексті сталого розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5(52). С. 208–221.
6. Князевич А. О., Крайчук С. О., Демидюк С. М. Контролінг інноваційних проектів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 5–10.
7. Командровська В. Є. Моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65.
8. Павленко І. А. Управлінський контролінг інноваційних проектів. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 11–14.

REFERENCES:

1. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 No 40-IV [On innovation activity: Law of Ukraine of July 4, 2002 No 40-IV]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (data zvernennia: 10.02.2026).
2. Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 26.11.2015 No 848-VIII [On scientific and scientific-technical activity: Law of Ukraine of November 26, 2015 No 848-VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (data zvernennia: 10.02.2026).
3. Biletskyi, O. (2025) Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Management of innovative activity of enterprises in the conditions of digital transformation]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 2, pp. 329–334.
4. Kizilov, A. (2025) Evoliutsiia ta suchasni tendentsii kontrolinhu v upravlinni pidpriemstvamy [Evolution and modern trends of controlling in enterprise management]. *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 29–35.
5. Tszui, S., Brychko, A. (2023) Upravlinnia innovatsiiamy pidpriemstva v konteksti staloho rozvytku [Management of enterprise innovations in the context of sustainable development]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 5 (52), pp. 208–221.
6. Kniazevych A. O., Kraichuk S. O., Demidiuk S. M. (2021) Kontrolinh innovatsiinykh proektiv [Controlling of innovation projects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 8, pp. 5-10.
7. Komandrovskaya, V. (2024) Modeliuvannia mekhanizmu upravlinnia innovatsiinyim zabezpechenniam staloho rozvytku pidpriemstva [Modeling the mechanism of management of innovative provision of sustainable development of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (65).
8. Pavlenko, I. A. (2014), Upravlinskyi kontrolinh innovatsiinykh proektiv [Managerial controlling of innovative projects]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 11–14.

Дата надходження статті: 22.02.2026

Дата прийняття статті: 11.03.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026