

УДК: 65.011.3:005.56

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>**Носач Н.М.**кандидат економічних наук  
Державний біотехнологічний університет**Nosach Nataliia**

PhD in Economics

State Biotechnological University

<https://orcid.org/0000-0002-6784-9768>**Єгіозар'ян А.Г.**кандидат економічних наук  
Північно-східний офіс Держаудитслужби**Yehiozarian Artur**

PhD in Economics

North-Eastern Office of the State Audit Service of Ukraine

<https://orcid.org/0009-0006-2245-8858>**Полякова Е.С.**кандидат економічних наук  
Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»**Poliakova Yevheniia**

PhD in Economics

Mykolaiv Polytechnic International University of Technology

<https://orcid.org/0000-0002-7032-9421>

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ «КОНТРОЛІНГ» В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

У статті розглядається важливість контролінгу як інструмента управління суб'єктами економічних відносин в умовах високої динамічності ринкових процесів, жорсткої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища. Контролінг виступає ключовим елементом, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни, прогнозувати ризики, оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість. Він інтегрує процеси планування, контролю та аналізу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств до ринкових змін. Метою дослідження є систематизація та узагальнення наявних теоретичних розробок щодо поняття «контролінг» у системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. Проведений аналіз представлених в науковій літературі наукових поглядів на сутність поняття «контролінг» свідчить про його еволюцію від фінансового обліку до сучасної системи стратегічного управління, яка узгоджує тактичні й стратегічні цілі підприємств. Вивчення різних підходів до розуміння контролінгу показує його багатогранність та адаптивність до потреб сучасного бізнесу. Зокрема, в статті аналізуються англо-американський та європейський підходи до контролінгу, які пропонують різні акценти на його роль у системі управління. Під контролінгом пропонується розуміти інтегровану управлінську концепцію, що поєднує функції планування, контролю, аналізу та інформаційного забезпечення для координації та оптимізації всіх процесів підприємства. Контролінг спрямований на підвищення ефективності управлінських рішень шляхом забезпечення зворотного зв'язку між стратегічними та оперативними цілями, моніторингу ресурсів і результатів діяльності, а також підтримки адаптації організації до змінного зовнішнього середовища. Запропоноване визначення контролінгу, у порівнянні з наявними, ґрунтується на тому, що контролінг розглядається як інтегрована система, що включає облік, аналіз, планування та контроль, забезпечуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, аналіз історичних етапів розвитку контролінгу дозволяє ідентифікувати найбільш ефективні методи управління підприємствами, що спрямовані на досягнення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Стаття підкреслює значущість контролінгу в сучасному менеджменті та його ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств у складних економічних умовах.

**Ключові слова:** контролінг, система контролінгу, ефективність діяльності підприємства, система управлінського контролінгу, адаптивність до ринкових змін

## THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE CONCEPT OF “CONTROLLING” IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ECONOMIC RELATIONS SUBJECTS

*The article examines the importance of controlling as a management tool for economic entities in the context of highly dynamic market processes, fierce competition, and external environmental instability. Controlling serves as a key element that enables enterprises to respond promptly to changes, forecast risks, optimize costs, and improve profitability. It integrates the processes of planning, control, and analysis, contributing to increased competitiveness and resilience of enterprises to market changes. The aim of the study is to systematize and summarize the existing theoretical developments regarding the concept of "controlling" in the management system of economic entities. The analysis of scientific views on the essence of the concept of "controlling" presented in the scientific literature indicates its evolution from financial accounting to a modern system of strategic management that aligns the tactical and strategic goals of enterprises. The study of different approaches to understanding controlling highlights its multifaceted nature and adaptability to the needs of modern business. Specifically, the article analyzes Anglo-American and European approaches to controlling, which emphasize different aspects of its role in the management system. Controlling is proposed to be understood as an integrated management concept that combines the functions of planning, control, analysis, and information provision to coordinate and optimize all enterprise processes. Controlling is aimed at enhancing the effectiveness of management decisions by providing feedback between strategic and operational goals, monitoring resources and performance, and supporting organizational adaptation to a changing external environment. The proposed definition of controlling, compared to existing ones, is based on the view that controlling is considered an integrated system that includes accounting, analysis, planning, and control, ensuring the adoption of well-grounded management decisions. In particular, the analysis of the historical stages of controlling development allows the identification of the most effective enterprise management methods aimed at achieving sustainable development and increasing competitiveness. The article emphasizes the significance of controlling in modern management and its key role in ensuring the effective functioning of enterprises in complex economic conditions.*

**Keywords:** controlling, controlling system, enterprise performance efficiency, management controlling system, adaptability to market changes

**JEL classification:** M21; M15; M41; M49; D22.

**Постановка проблеми.** Дослідження теоретичних засад поняття «контролінг» у системі менеджменту суб'єктів економічних відносин обумовлено зростаючою необхідністю забезпечення ефективного управління на всіх рівнях підприємницької діяльності. В умовах швидких змін ринкового середовища та високої конкуренції компанії стикаються з викликами, пов'язаними з необхідністю постійного контролю за фінансовими та операційними показниками, а також з моніторингом виконання стратегічних цілей. Використання сучасних методів контролінгу дозволяє не лише підвищити прозорість управлінських процесів, але й оперативно реагувати на зміни, оптимізуючи діяльність підприємств. Це, у свою чергу, забезпечує стабільний розвиток, мінімізує ризики та підвищує конкурентоспроможність суб'єктів економічних відносин у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням теоретичних засад поняття «контролінг» у системі менеджменту суб'єктів економічних відносин присвячено велику кількість праць. Зокрема такі вчені як Варфоломеева К.О. [14], Герасименко В. М. [8], Давидович І. Є. [10], Другова О.С. [27], Зоріна О.А. [13], Івата В.В. [12], Калайтан Т. В. [11], Капліна А. І. [26], Козловський А. Т. [25], Лещук Г.В. [20], Меренкова Л.О. [21], Михайличенко Н.М. [19], Непевна Б. О. [24], Перезовова І. В. [18], Прохорова В. [14, 15], Пушкар М.С. [7], Рибак О.В. [16], Циганова О.С. [22], Чобіток В.І. [14, 15], Шатохін О. Г. [17], Шевців А. Б. [24], Шевців Л. Ю. [24], Штейнхюбель Ф. [23], Шульга Н.П. [9]

та інші присвятили свої роботи аналізу поняття контролінг.

Незважаючи на велику кількість праць щодо теоретичних засад контролінгу у системі менеджменту суб'єктів економічних відносин, деякі аспекти заданої тематики не висвітлені в певній мірі, а наявні теоретичні розробки потребують систематизації та узагальнення, що обумовлює вибір заданої тематики дослідження.

**Метою дослідження** є систематизація та узагальнення наявних теоретичних розробок щодо поняття «контролінг» у системі менеджменту суб'єктів економічних відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах розвитку економіки, які характеризуються високою динамічністю ринкових процесів, жорсткою конкуренцією та нестабільністю зовнішнього середовища, важливим завданням управління суб'єктами економічних відносин є підвищення ефективності виробничих процесів на підприємстві та фокусування на стратегічних цілях. Одним із ключових елементів системи управління, що забезпечує оперативне реагування на зміни та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, є контролінг. Цей інструмент дозволяє не лише відслідковувати поточний стан справ у компанії, але й прогнозувати можливі ризики, оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість.

Необхідність та значущість інструментарію контролінгу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин зумовлена їхньою ключовою роллю у

забезпеченні ефективного управління. Контролінг сприяє оптимізації процесів прийняття рішень, забезпечує інтеграцію планування, контролю і аналізу, що дає можливість підвищити конкурентоспроможність та адаптивність до ринкових змін. В комплексі з моніторингом вони створюють комплексну систему управління, яка орієнтована на досягнення стійкого розвитку суб'єктів економічних відносин.

Генезис наукових поглядів на інструментарій контролінгу відображає еволюцію підходів до управління підприємствами, починаючи від традиційних фінансових методів до сучасних систем інтегрованого управління. З розвитком теорії менеджменту змінювалося і розуміння ролі контролінгу, які з додаткових функцій перетворилися на стратегічні інструменти управління. Інструменти контролінгу спрямовані на інтеграцію всіх аспектів діяльності підприємства, що дозволяє узгоджувати тактичні й стратегічні цілі, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати конкурентоспроможність. Еволюція контролінгу як науки відображає поступову трансформацію управлінських підходів від суто аналітичних до комплексних та інтегрованих рішень, що враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Таким чином, вивчення генезису наукових поглядів на інструментарій контролінгу у системі менеджменту суб'єктів економічних відносин дозволяє глибше зрозуміти сутність цього процесу, його еволюційний та перспективний розвиток. Аналіз історичних етапів розвитку відкриває можливість для ідентифікації найбільш ефективних методів управління, що відповідають потребам сучасних підприємств. Подальше вдосконалення контролінгу в контексті глобальних змін є необхідним кроком для забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

Термін "контролінг" походить від англійського слова "to control," що означає контролювати або управляти. Це слово має французьке коріння, яке означає "реєстр" або "список перевірки." Спочатку термін використовувався у Великобританії в XV столітті для позначення документування і контролю грошових і товарних потоків у державному управлінні. У XIX столітті, зокрема в 1880-х роках, контролінг почав застосовуватися в США для вирішення фінансово-економічних питань на підприємствах. Хоча цей термін найбільш детально розробляли і впроваджували саме в США, в англійському середовищі він не отримав широкого розповсюдження. У Великобританії та США широко використовується термін "управлінський облік" (або managerial accounting, management accounting), що стосується процесів планування, контролю та аналізу для прийняття ефективних управлінських рішень. Спеціалістів, які займаються цими завданнями, часто називають "контролерами" (controllers).

У країнах СНД і Європи більше використовується термін "контролінг", який прийшов із німецької школи фінансового менеджменту. Він охоплює не лише облік, але й управління економічними процесами підприємства, акцентуючи увагу на моніторингу та оптимізації

діяльності організації.

Сучасна теорія та практика виокремлюють два основні підходи до визначення сутності контролінгу. Перший – англо-американський підхід, де контролінг розглядається як синонім управлінського обліку. Цей підхід, представлений такими науковцями як Р. Ентоні, Р. Хілтон, Р. Каплан та Ч. Хорнгрен, зосереджується на зборі, обробці та класифікації інформації про діяльність підприємства. Основна мета цього підходу – підтримка внутрішнього обліку для забезпечення управлінських рішень.

Другий підхід – континентально-європейський, зокрема німецький, який включає роботи таких дослідників як Й. Вебер, Г. Кюппер, Д. Хан, П. Хорвач та К. Штайнле. Такий підхід до поняття контролінгу розглядається як система, яка координує планування і контроль або інформаційну підтримку управління. Управлінський облік і контроль є складовими частинами системи контролінгу і служать для обліку та аналізу доходів і витрат. Вони не можуть існувати окремо від контролінгу, оскільки обидва процеси інтегровані у загальну систему підтримки управлінських рішень [1 - 3].

Аналіз досліджень у цій галузі демонструє різноманітність підходів до розуміння сутності терміну "контролінг". Контролінг трактується по-різному: як діяльність, спрямована на забезпечення ефективного управління, як управління процесом отримання прибутку, інформаційне забезпечення менеджменту, саморегуляційний механізм діяльності, координація системи управління, загальний контроль, управлінський облік, функція менеджменту з коментування, оцінка всіх аспектів господарської діяльності, або як обліково-аналітична система.

Це частково пов'язано з історичним розвитком підходів до управління фінансовими ресурсами підприємств. Цей розвиток супроводжувався ускладненням та розподілом облікових, фінансових і управлінських функцій, а також їх диференціацією за етапами управлінського процесу та функціональними підрозділами підприємства. Спочатку контролінг вважався діяльністю, пов'язаною переважно з обліком і фінансами, а контролери виконували функції, схожі на роль головних бухгалтерів. З часом це поняття розширилося, охоплюючи фінансовий контроль та оптимізацію використання фінансових ресурсів і джерел фінансування.

Для розуміння значення контролінгу в управлінні підприємством необхідно визначити його сутність. Різні дослідники висунули свої характеристики цієї категорії. Наприклад, Терещенко О. О. [4] Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. [5] та Травянюк О. [6] розглядають контролінг як саморегульовану систему методів і інструментів, що підтримує фінансовий менеджмент підприємства. З їхньої точки зору, фінансовий контролінг — це система яка інтегрує в собі планування, облік, аналіз, нормування і контроль, спрямована на отримання та аналіз інформації про діяльність компанії. Інші автори бачать контролінг як фінансову систему, що контролює та спрямована на досягнення цілей підприємства, виявляючи відхилення між фактичними і плановими показниками та коригуючи майбутні

управлінські рішення.

Різноманітність підходів до визначення поняття «контролінг» відображено у таблиці 1, яка

систематизує та узагальнює існуючі наукові погляди на цю категорію.

Таблиця 1

**Еволюція підходів до трактування сутності поняття «Контролінг»**

Автори	Зміст визначення поняття контролінг
1	2
Пушкар М.С. [7]	Контролінг — це поєднана функція логістики та управління на підприємстві, яка являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного планування і контролю як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.
Герасименко В. М. [8]	Управління процесами управління. Відділ контролінгу повинен займатися оптимізацією управлінських процесів для покращення якості прийняття управлінських рішень.
Шульга Н.П. [9]	Контролінг — це сервісна функція, яка підтримує три основні рівні управління: портфельне, процесне та композиційне, що взаємодіють через прямі та зворотні зв'язки.
Давидович І.Є. [10]	Це один із найактуальніших напрямів розвитку інформаційно-економічної складової підприємства. В нинішніх умовах ведення бізнесу до нього виявляють все більший інтерес, що зумовлено виходом численних перекладених робіт з обліку, фінансів, формування цін та інших економічних питань.
Калайтан Т.В. [11]	Контролінг — це набір інструментів і процесів, що допомагають узгоджувати облік, контроль, аналіз і планування для забезпечення інформаційної та консультативної підтримки під час прийняття управлінських рішень.
Івата В.В. [12]	Контролінг — це підсистема управління підприємством, яка покликана підтримувати та допомагати керівництву. Це управлінська концепція, що спрямована на забезпечення ефективного і стабільного функціонування підприємства в сучасних економічних умовах.
Зоріна О.А. [13]	Контролінг — це автономна система методів і інструментів, що спрямована на підтримку менеджменту підприємства. Вона охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз та внутрішнє консультування для ефективного управління.
Варфоломєєва К.О. [14]	Контролінг — це інформаційно-регулююча система управління, що включає методичну й інструментальну базу, математичні та аналітичні засоби для моделювання й прогнозування. Вона забезпечує підтримку функцій менеджменту, оцінку ситуації та прийняття управлінських рішень. Крім того, контролінг є системою підтримки рішень, яка враховує можливості підприємства та може адаптувати управлінську структуру до змінних умов.
Прохорова В., Чобіток В.І. [14, 15]	Контролінг — це самостійна система ефективного управління, яка охоплює спостереження, аналіз, планування та вдосконалення діяльності підприємства.
Рибак О.В. [16]	Контролінг — це управлінська підсистема, яка своєчасно надає керівництву підприємства необхідну інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище. Вона виконує функцію контролю, охоплюючи всі аспекти діяльності підприємства, і являє собою інтеграцію елементів обліку, аналізу, контролю та планування.
Шатохін О.Г. [17]	Контролінг — це сучасне нововведення в теорії та практиці управління, яке піднімає управління підприємством на вищий рівень. Він інтегрує та координує роботу різних служб і підрозділів, спрямовуючи їх діяльність на досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей.
Перезовова І.В. [18]	Складна система, яка характеризується інтегративністю (цілісністю) або емерджентністю: окремий аналіз кожного її елемента не дозволяє отримати повного уявлення про всю систему, оскільки її складність проявляється лише при розгляді в сукупності.
Михайличенко Н.М. [19]	Контролінг — це сервісна функція, яка підтримує менеджмент, тому його не слід плутати з інноваційним контролінгом чи управлінням інноваціями, оскільки вони мають різні цілі та завдання.
Лещук Г.В. [20]	Контролінг слід розглядати як систему принципів, методів та інструментів, спрямованих на реалізацію інвестиційної стратегії підприємства та окремих інвестиційних проєктів. Він включає інформаційне забезпечення, планування, аналіз, координацію, контроль (моніторинг) і внутрішній консалтинг для прийняття ефективних управлінських рішень щодо інвестицій.
Меренкова Л.О. [21]	Контролінг — це ефективна технологія управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, яка орієнтована на майбутнє. Вона являє собою інтегровану систему, що включає елементи інформаційного забезпечення, обліку, аналізу, контролю та планування.
Циганова О.С. [22]	Контролінг — це управлінська філософія керівників підприємства та концепція управління, а система контролінгу виступає інструментом для практичної реалізації цієї концепції.

Продовження табл. 1

1	2
Герасименко В.М. [8]	Контролінг — це ключова підсистема управління підприємством або окремим процесом, яка інтегрує, координує та спрямовує діяльність усіх функціональних підрозділів. Вона забезпечує контроль, адаптуючи їхню роботу до змін у зовнішньому середовищі, а також надає інформаційну підтримку для прийняття управлінських рішень. Основною умовою ефективного функціонування контролінгу є мислення керівництва, зосереджене на оптимальному використанні всіх ресурсів та довгостроковому розвитку підприємства.
Штейнхюбель Ф. [23]	Система підтримки прийняття рішень (Decision Support System) — це система планування та інформаційного забезпечення, яка використовує комп'ютерні технології для підтримки як короткострокових, так і довгострокових управлінських рішень.
Шевців Л.Ю., Непевна Б.О., Шевців А.Б. [24]	Контролінг, як основний і ефективний елемент управління, сприяє зниженню кількості інтуїтивних управлінських рішень, що, в свою чергу, забезпечує розвиток підприємства в цілому. Тому наші подальші дослідження будуть зосереджені саме на цьому напрямку.
Козловський А.Т. [25]	Це цілісна саморегулююча система методів і інструментів, яка забезпечує функціональну підтримку прийняття управлінських рішень. Вона охоплює координацію планування, обліку і контролю, а також надає інформаційну, методологічну підтримку та внутрішні консультативні послуги.
Капліна А.І.[26].	Це самостійна система, економічна суть якої полягає в динамічному процесі трансформації та об'єднання наявних методів обліку, аналізу, планування, контролю та координації в єдину систему збору й обробки інформації. На основі цієї інформації ухвалюються управлінські рішення, спрямовані на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством.
Другова О.С. [27]	Контролінг — це набір інструментів і підходів, спрямованих на усунення недоліків у роботі підприємства, подолання внутрішніх проблем і покращення його фінансово-економічного стану.

Джерело: систематизовано автором

Аналізуючи таблицю 1, можна дійти висновку, що в сучасній літературі немає єдиного визначення контролінгу. Однак, вивчення різних трактувань дає змогу виділити три основні підходи до його розуміння.

Перший підхід — процесно-функціональний, який підкреслює роль контролінгу в підтримці та забезпеченні управлінських функцій і напрямків діяльності підприємства. Другий — концептуально-процесний підхід, де контролінг розглядається як система поглядів, принципів і підходів, спрямованих на ефективну організацію досягнення цілей підприємства. Третій — системний підхід, що поєднує елементи обох попередніх, дозволяючи комплексно охопити всі аспекти контролінгу. Аналіз експертних думок, поданих у таблиці, дає можливість сформулювати узагальнене визначення сутності контролінгу.

Отже, контролінг — це комплексна управлінська концепція, яка об'єднує функції планування, контролю, аналізу та інформаційної підтримки для координації й оптимізації всіх процесів підприємства. Його мета — підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечуючи зворотний зв'язок між стратегічними та оперативними цілями, моніторинг ресурсів і результатів діяльності, а також допомагаючи підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це визначення підкреслює роль контролінгу не лише як інструменту управління, але й як системи, що сприяє досягненню сталого розвитку підприємства через синергію управлінських підходів і методів.

Під час розробки стратегії та тактики підприємства необхідно враховувати всі фактори, що впливають на його розвиток. Ринок постійно змінюється, з'являються нові виробники, а попит, пропозиція та

конкурентне середовище зазнають змін. Керівники повинні ретельно аналізувати поточну ситуацію та передбачати можливі зміни у зовнішньому середовищі.

Отже, для забезпечення безперебійної роботи підприємства треба застосовувати методи, які найбільше відповідають умовам та факторам його успішного функціонування в рамках стратегічного розвитку. Під час впровадження методів і засобів важливо враховувати специфічні проблеми, характерні для кожної організації. Контролінг відіграє важливу роль в оптимізації процесів та підвищенні ефективності управлінських рішень через узгодження стратегічних і оперативних цілей. Він допомагає адаптуватися до зовнішніх змін та підтримувати стійкий розвиток. Керівники повинні брати до уваги ринкові фактори, такі як зміни в попиті, пропозиції та рівень конкуренції, при розробці стратегічних і тактичних планів. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на виклики й підвищувати конкурентні переваги. Врахування специфічних труднощів дозволить досягти максимальних результатів у діяльності.

**Висновки.** У сучасних умовах турбулентної економіки і високої конкуренції, контролінг стає ключовим інструментом управління для забезпечення ефективності підприємств. Завдяки своїй здатності інтегрувати функції планування, контролю та аналізу, контролінг забезпечує адаптацію підприємств до змінного зовнішнього середовища та підтримку стратегічних цілей. Він не тільки сприяє оперативному реагуванню на ризики, але й допомагає оптимізувати ресурси, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Еволюція наукових підходів до контролінгу свідчить про його зростаюче значення в управлінні підприємствами,

перетворюючи його з фінансово-аналітичного інструменту на комплексну систему підтримки управлінських рішень. Сучасний контролінг, як інтегрована управлінська концепція, дозволяє підприємствам ефективніше використовувати ресурси, узгоджуючи

стратегічні й оперативні цілі. Подальший розвиток контролінгу є необхідним кроком для досягнення сталого розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень в умовах трансформаційних ринкових змін.

#### Список використаних джерел:

1. Дяченко Н. М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством. Вісник Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18. № 2. С. 92-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2010\\_18%282%29\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_18%282%29__18): [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu\\_e/2010\\_18\\_2/stat\\_18\\_2/16.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2010_18_2/stat_18_2/16.pdf). – 21.03.2019. (дата звернення 25 вересня 2024 р.)
2. Зоріна О.А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2009. Випуск 647. С. 350-355
3. Виговська Н. Г. Сфера дії контролінгу і фінансового контролю. Вісник ЖІТІ. Серія “Економічні науки”. 2001. № 15. С. 149–154.
4. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. Фінанси України. 2001. № 12. С. 56 – 63.].
5. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент. Київ: Знання, 2005. 485 с.
6. Травянюк О. Система контролінгу в управлінні підприємством. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2004. №3. С. 307-312
7. Пушкар М. С. Контролінг: монографія / М. С. Пушкар. – Тернопіль: ТАНГ, 1997. – 146с
8. Герасименко В. М. Роль контролінгу в системі управління високотехнологічним підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018. № 62. С. 285-289.
9. Шульга Н.П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2006. 31 с.
10. Давидович І.Є. Контролінг. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с
11. Калайтан Т. В. Контролінг: проблеми термінології. Вісник Львівської комерційної академії. 2009. № 30. С. 40-44 URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vlca/Ekon/2009\\_30/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/11.pdf) (дата звернення 25 вересня 2024 р.)
12. Івата В. В. Контролінг у системі управління підприємством. Проблеми системного підходу в економіці. 2009. №3. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_3/Ivata\\_309.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm) (дата звернення 25 вересня 2024 р.)
13. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2010. № 2 (49). С.59–66.
14. Варфоломеева К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. Вісник ЖДТУ. 2010. № 3 (53). URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2010\\_3\\_3/7.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_3/7.pdf) (дата звернення 25 вересня 2024 р.)
15. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія. 2012. Харків: НТМТ. 248 с.
16. Рибак О.В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства: дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Хмельницький, 2014.248 с
17. Шатохін О. Г., Зданевич Є. С. Контролінг та його функцій в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка, 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2985>. 39 (дата звернення 25 вересня 2024 р.)
18. Перезовова І. В. Системна парадигма контролінгу в контурах системи управління підприємством. Інноваційна економіка. 2015. № 3. С. 234-241. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_3\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_3_40) (дата звернення 25 вересня 2024 р.)
19. Михайличенко, Н. М. Контролінг у вирішенні проблем координації планування та регулювання складних динамічних систем. Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2015. № 1, С. 163-168.
20. Лещук Г.В., В. С. Жила Теоретично-методологічні засади інвестиційного контролінгу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 6. Ч. 2. С. 46-51
21. Меренкова Л. О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством. Ефективна економіка, 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147>
22. Циганова, О.С. Етапізація процесу впровадження системи контролінгу на промислових підприємствах. Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки, 2017/ № 2(34), с. 27-36.
23. Steinhübel V. Definition Controlling system. 2018 URL: [https://www.brainguide.de/Controllingssystem/\\_c](https://www.brainguide.de/Controllingssystem/_c)

(дата звернення 25 вересня 2024 р.)

24. Шевців Л. Ю., Непевна Б. О., Шевців А. Б. Теорія і практика впровадження системи контролінгу в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 244–252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-244-252>

25. Козловський А. Т. Текст дисертації на тему: «Контролінг інвестиційної діяльності на підприємствах молокопереробної галузі» Київ. 2020

26. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.70.

27. Другова О.С. Контролінг в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні діяльністю виробничих підприємств: дис. докт. екон. наук : 08.00.04. Одеський національний технологічний університет. Одеса, 2024. 220 с. URL: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2024/Abstract-Dugova.pdf> (дата звернення 25 вересня 2024 р.)

#### References:

1. Diachenko, N. M. (2010) Kontroliung yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [Controlling as a factor in improving enterprise management efficiency] *Visnyk Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky - Bulletin of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences.* Vol. 18. no 2. p. 92-97. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2010\\_18\(2\)\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_18(2)_18): [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu\\_e/2010\\_18\\_2/stat\\_18\\_2/16.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2010_18_2/stat_18_2/16.pdf). – 21.03.2019. (Accessed September 25, 2024).

2. Zorina, O.A. (2009) Orhanizatsiia kontrolinhu v Ukraini: pytannia teorii ta praktyky. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku [Organization of controlling in Ukraine: theoretical and practical issues. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems] *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" - Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*. Vol. 647. p. 350-355.

3. Vygovska, N. G. (2001) Sfera dii kontrolinhu i finansovoho kontroliu [The scope of controlling and financial control]. *Visnyk ZHITI. Serii "Ekonomichni nauky" Bulletin of ZHITI. Series "Economic Sciences"*. No. 15. p. 149–154.

4. Tereschenko, O.O. (2001) Kontroliung u systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the enterprise crisis management system]. *Finansy Ukrainy - Finance of Ukraine*. No. 12. p. 56 – 63.

5. Kovalenko, L. O. & Remniova, L. M. (2005) *Finansovi menedzhment [Financial Management]*. Kyiv: Znannia, Ukraine.

6. Travianko, O. (2004) Systema kontrolinhu v upravlinnia pidpriemstvom [The controlling system in enterprise management]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnogo upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy - Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. No. 3. p. 307-312.

7. Pushkar, M. S. (1997) *Kontroliung: monohrafiia [Controlling: monograph]* Ternopil: TANG, Ukraine.

8. Herasymenko, V. M. (2018) Rol kontrolinhu v systemi upravlinnia vysokotekhnolohichnym pidpriemstvom [The role of controlling in the management system of a high-tech enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 62. p. 285-289.

9. Shulha, N.P. (2006) *Intehrovana systema kontrolinhu v upravlinni bankom: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ekon. nauk: spets. 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriemstvamy» [Integrated controlling system in bank management: abstract of a dissertation for the degree of Doctor of Economics: specialty 08.06.01 "Economics, Organization and Management of Enterprises"]* Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet. Kyiv, 31 p.

10. Davydovych, I.E. (2008) *Kontrolinh [Controlling]*. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, Ukraine.

11. Kalaitan, T. V. (2009) *Kontrolinh: problemy terminolohii [Controlling: terminology issues]*. *Visnyk Lvivskoi komertsiianoi akademii - Bulletin of Lviv Commercial Academy*. No. 30. p. 40-44. Available at: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vlca/Ekon/2009\\_30/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/11.pdf) (Accessed September 25, 2024).

12. Ivata, V. V. (2009) *Kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the enterprise management system]*. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi - Problems of a systematic approach in economic*. No. 3. Available at: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_3/Ivata\\_309.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm) (Accessed September 25, 2024).

13. Zorina, O. A. (2010) *Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The place of controlling in the enterprise management system]*. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy (ekonomika, pravo) - Scientific Bulletin of the National University of State Tax Service of Ukraine (Economics, Law)*. No. 2 (49). p. 59–66.

14. Varfolomieieva, K. O. (2010) *Sutnist i znachennia informatsiinoho potentsialu kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The essence and significance of the information potential of controlling in the enterprise management system]*. *Visnyk ZhDTU - Bulletin of ZhDTU*. No. 3 (53). Available at: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2010\\_3\\_3/7.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_3/7.pdf) (Accessed September 25, 2024).

15. Prokhorova, V.V. and Chobitok, V.I. (2012) *Upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv na zasadakh kontrolinhu: monohrafiia [Management of enterprise competitiveness potential based on controlling]*

monograph]. Kharkiv: NTMT.Ukraine.

16. Rybak, O.V. (2014) Formuvannia mekhanizmu kontrolinhu v upravlinni rezultatyvnoiu diialnistiu pidprijemstva: dysertatsiia na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)» [Formation of the controlling mechanism in managing the productive activities of an enterprise: dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences: specialty 08.00.04 "Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity)". Khmelnytskyi, 248 p. Ukraine.

17. Shatokhin, O. G. and Zhdanevych, Ye. S. (2014) Kontrolinh ta yoho funktsii v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva [Controlling and its functions in the system of enterprise competitiveness management]. *Efektivna ekonomika - Effective Economy* no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2985> (Accessed September 25, 2024).

18. Perevozova, I. V. (2015) Systemna paradyhma kontrolinhu v konturakh systemy upravlinnia pidprijemstvom [Systemic paradigm of controlling in the contours of the enterprise management system]. *Innovatsiina ekonomika - Innovative Economy*. No. 3. p. 234-241. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_3\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_3_40) (Accessed September 25, 2024).

19. Mykhailychenko, N. M. (2015) Kontrolinh u vyrishenni problem koordynatsii planuvannia ta rehuliuwannia skladnykh dynamichnykh system [Controlling in solving the problems of coordination of planning and regulation of complex dynamic systems]. *Naukovyi visnyk Donbasoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii - Scientific Bulletin of Donbas State Engineering Academy*. No. 1. p. 163-168.

20. Leshchuk, H.V. and Zhil,a V.S. (2016) Teoretychno-metodolohichni zasady investytsiinoho kontrolinhu [Theoretical and methodological foundations of investment controlling]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Vol. 6. p. 2. p. 46-51.

21. Merenkova, L. O. (2016) Finansovyi kontrolinh yak systema efektyvnoho upravlinnia pidprijemstvom [Financial controlling as an effective enterprise management system]. *Efektivna ekonomika - Effective Economy*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147>. (Accessed September 25, 2024).

22. Tsyhanova, O.S. (2017) Etapizatsiia protsesu vprovadzhennia systemy kontrolinhu na promyslovykh pidprijemstvakh [Stages of implementing the controlling system at industrial enterprises]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: zbirnyk naukovykh prats. Ekonomichni nauky - Bulletin of Zaporizhzhia National University: collection of scientific works. Economic Sciences*, no. 2(34), p. 27-36.

23. Steinhübel, V. (2018) Definition Controlling system. 2018. Available at: [https://www.brainguide.de/Controllingsystem/\\_c](https://www.brainguide.de/Controllingsystem/_c) (Accessed September 25, 2024).

24. Shevtsiv, L. Yu., Nepevna, B. O. and Shevtsiv A. B. (2019) Teoriia i praktyka vprovadzhennia systemy kontrolinhu v umovakh informatsiinoi ekonomiky [Theory and practice of implementing a controlling system in the conditions of the information economy]. *Biznes Inform – Business Inform*. no 10. p. 244–252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-244-252>.

25. Kozlovskyi, A. T. (2020) Tekst dysertatsii na temu: «Kontrolinh investytsiinoi diialnosti na pidprijemstvakh molokopererobnoi haluzi» [Text of the dissertation on the topic: "Controlling investment activities in dairy processing enterprises"]. Kyiv, 2020. Ukraine.

26. Kaplina, A. I. (2021) Kontrolinh u systemi efektyvnoho upravlinnia pidprijemstvom [Controlling in the system of effective enterprise management]. *Efektivna ekonomika - Effective Economy*. No. 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.70.

27. Druhova, O.S. (2024) Kontrolinh v antykryzovomu vartisno-orientovanomu upravlinni diialnistiu vyrobnychkykh pidprijemstv: dys. dokt. ekon. nauk: 08.00.04. Odeskyi natsionalnyi tekhnolohichnyi universytet [Controlling in crisis value-oriented management of the activities of manufacturing enterprises: dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences: 08.00.04]. Odesa, 2024. 220 p. Available at: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2024/Abstract-Dugova.pdf> (Accessed September 25, 2024).