

І. О. Нетреба,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-5405>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.4.57

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

I. Netreba,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Innovation and Investment Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv

DEVELOPMENT DIRECTIONS OF THE CONTROLLING SYSTEM AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Статтю присвячено актуальним питанням функціонування системи контролінгу на промисловому підприємстві. На основі аналізу наукових джерел за даною проблематикою визначено, що в сучасних умовах потребують поглибленого вивчення питання організації системи контролінгу на промисловому підприємстві та пошук шляхів її удосконалення. Здійснено аналіз підходів до визначення категорії "контролінг" у наукових працях, наведено авторське визначення даного терміну. Визначено, що існуючі концепції контролінгу продовжують розвиватися з огляду на підвищення якості інформаційного та технічного забезпечення моніторингу, та обліку результатів бізнес-процесів. Розкрито взаємозв'язок контролю як функції менеджменту і контролінгу як важливого інструменту отримання аналітичних даних за окремими бізнес-процесами. Обґрунтовано необхідність розвитку системи контролінгу на промисловому підприємстві за наступними блоками: впровадження нововведень, маркетинг і збут продукції, моніторинг виробничих показників, система внутрішнього фінансового контролю, інформаційна підтримка прийняття рішень. Розглянуто критерії, що впливають на ефективність системи контролінгу процесів виробництва продукції. Розкрито особливості застосування контролінгу в кадровому менеджменті.

The article is devoted to topical issues of the functioning and development of the controlling system at an industrial enterprise. Based on the analysis of scientific sources on this issue, it was established that the issue of organizing the controlling system at an industrial enterprise and finding ways to improve it require in-depth study. An analysis of approaches to defining the definition of "controlling" in scientific works was carried out. The author's definition of this term is presented as a system for monitoring and analyzing indicators of business processes for effective management of the enterprise based on the application of methodological tools of management accounting and analytical support for decision-making at the strategic and operational levels of management. It is substantiated that the task of controlling is to provide managers with up-to-date, relevant and reliable information about the activities of the company's divisions, which ensures the performance of a consulting function on management issues. The essence and tools of implementing the concepts of controlling are disclosed: control-accounting, information-analytical, coordination-adaptive. It is proven that the

existing concepts of controlling continue to develop in view of improving the quality of information and technical support for monitoring and recording the results of business processes. The relationship between control as a function of management and controlling as an important tool for obtaining analytical data on the functioning of business processes is revealed. The need for the development of the controlling system at the industrial enterprise in the following blocks is substantiated: introduction of innovations, marketing and sales of products, monitoring of production indicators, internal financial control system, information support for decision-making. The criteria affecting the effectiveness of the production process control system are considered. The peculiarities of the application of controlling in personnel management as a management technology to ensure the growth of socio-economic indicators of the activity of an industrial enterprise based on the achievement of strategic goals and objectives are revealed.

Ключові слова: контролінг, концепції контролінгу, інформаційне забезпечення менеджменту, функції менеджменту, бізнес-процес, облік витрат.

Key words: controlling, concepts of controlling, information support of management, functions of management, business process, cost accounting.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність питань ресурсного забезпечення діяльності промислових підприємств значним чином пов'язана з проблемами контролю, обліку витрат цих ресурсів та наступним аналізом і пошуком шляхів оптимізації. У зв'язку з функціонуванням підприємства у складних зовнішніх умовах, виникає нагальна потреба у застосуванні гнучких підходів до управління складними системами, що об'єднують постачання, виробництво, реалізацію продукції підприємства-виробника на ринку. Відповідність виготовленої продукції потребам та запитам споживачів потребує використання сучасного техніко-технологічного забезпечення виробництва і формування низки чітких критеріїв оцінювання бізнес-процесів для проведення аналізу отриманих значень показників та контролю поточних результатів. Саме ці завдання виконує система контролінгу на підприємстві. Розвиток даної системи є одним із важливих аспектів удосконалення діяльності підприємства у контексті регулювання і пошуку шляхів підвищення результативності бізнес-процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У межах дослідження, представленого у роботі [3] зазначається щодо важливості контролю як функції менеджменту, а практика застосування систем контролінгу на підприємствах промисловості засвідчує їх значимість для зростання ефективності. Зокрема, на 27 % підвищується ефективність документообігу, зростає інвестиційна привабливість підприємства на 40 %, реалізується принцип прозорості та відкритості у взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням. Також відбувається оптимізація виробничого планування, поліпшення фінансових показників. Це підкреслює необхідність поглибленого вивчення питань удосконалення процесів контролю в організаціях, методичного забезпечення та

організаційних аспектів його здійснення з урахуванням економічної доцільності вищезазначених заходів.

Вирішення частини проблем управлінського обліку на промислових підприємствах забезпечується чітким дотриманням визначеної процедури контролю виробничих операцій. Розроблені та впроваджені базові положення функціонування системи контролінгу, спрямовані на забезпечення реальної можливості відслідковувати витрати і доходи підприємства, економію ресурсів на різних етапах виробництва продукції з наступним визначенням напрямів інвестування у розвиток найбільш прибуткових сфер діяльності або розвитку бізнес-процесів, що мають вирішальне значення у створенні доданої вартості.

Також актуальності набувають питання, пов'язані з процедурами контролінгу, зокрема такі, що мають соціальний характер: правильна організація контролюючих заходів спрямована на сприяння працівникам в досягненні корпоративних цілей, зосередженні уваги на відповідальності керівників проєктів та відповідних рівнів структури організації, що дає змогу працівникам відчувати свій вклад в розвиток підприємства та професійно зростати, демонструючи кращі результати праці. Зазначимо, що такий підхід до розуміння сутності контролю як функції менеджменту та контролінгу як необхідного інструменту для практичної реалізації цієї функції є основою організаційного розвитку підприємства у майбутньому.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є вивчення проблем організації контролінгу на промисловому підприємстві та розробка пропозицій щодо удосконалення цих процедур для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Значущість контролінгу та його економічна сутність визначаються необхідністю виконання низки завдань з

моніторингу, обліку і поглибленого аналізу з подальшим вивченням проблем, що мають місце в управлінні окремими ділянками функціонування підприємства і системи менеджменту загалом.

У наукових джерелах представлені різноманітні підходи до трактування терміну "контролінг". Автор праці [8] акцентує увагу на двох аспектах. По-перше, контролінг — це прикладний інструмент для реалізації економічного мислення керівника, спрямований на ефективний розподіл ресурсів у конкретний момент часу для забезпечення розвитку організації у майбутньому. З технічної точки зору — це інформаційно-методичне забезпечення для прийняття управлінських рішень. Дослідження визначення "контролінгу" у роботах [4; 6] дає змогу зробити висновок про існування причинно-наслідкових зв'язків між інформаційно-аналітичною підтримкою, яку забезпечує система контролінгу і переходом на якісно новий рівень управлінської праці та зростанням індикаторів ефективності функціонування підрозділів підприємства. Отже, контролінг допомагає практично втілити механізм саморегуляції в системі менеджменту, забезпечуючи якісний моніторинг та інформування керівника про поточний стан. Слід відмітити, що деякі науковці [6] розглядають завдання та цілі контролінгу через зв'язок із зовнішнім оточенням організації, розвиваючи концепцію ощадливого виробництва (Lean production), що спрямована на задоволення потреб клієнтів і створення максимальної споживчої цінності на основі мінімізації втрат у процесі виробництва продукції. У роботах дослідників [1; 2; 5; 8] значну увагу приділено вивченню концептуальних положень та перспектив розвитку оперативного і стратегічного фінансового контролінгу як складових управління фінансами підприємства для досягнення стабільно високих результатів фінансової діяльності та мінімізації можливих ризиків.

З огляду на вищезазначене, вважаємо, що контролінг — це система моніторингу та аналізу показників бізнес-процесів, що дає змогу ефективно керувати підприємством на основі застосування методичного інструментарію управлінського обліку та аналітичної підтримки прийняття рішень на стратегічному та оперативному рівнях менеджменту.

Реалізація однієї з ключових цілей контролінгу — вчасно виявити відхилення фактичних показників діяльності від планових та нормативних значень, уможливіє оперативне реагування керуючої підсистеми управління на зміни внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на бізнес-процеси, щоб вчасно запобігти розвитку негативних явищ. Дотримання цих положень вкрай важливе в умовах трансформацій, які відбуваються у сучасному світі, що у свою чергу призводить до внутрішніх організаційних перетворень, а відтак, і до зміни концептуальних засад функціонування підприємства як соціально-економічної системи [7]. Важливо те, що основна відмінність контролю від контролінгу полягає в тому, що останній орієнтований на моніторинг та аналіз по-

Таблиця 1. Характеристика концепцій контролінгу

Концепція	Сутність	Інструменти реалізації
Контрольно-облікова	В основу даної концепції покладено дослідження етапів контролю та його складових, їх взаємозв'язку з процедурами бухгалтерського обліку з метою прогнозування фінансових показників та оцінки можливих ризиків. Розкрито у роботах вчених, які досліджували теоретичні і прикладні аспекти управлінського обліку: Р. Каплана, Е. Аткинсона.	Аналіз динаміки показників бухгалтерського обліку, оцінювання фінансової стійкості і платоспроможності, поглиблений аналіз і контроль реалізації оперативних планів. Використання систем підтримки прийняття рішень.
Інформаційно-аналітична	Акцент на координації отримання необхідних даних, відповідно до чітких інформаційних запитів керівників для управлінських цілей. Удосконалення процесів планування і контролю з урахуванням наявного інформаційного забезпечення, розвиток інформаційної бази. Прихильники даної концепції обґрунтували у своїх працях доцільність застосування системи контролінгу через зростання інформаційних потреб керівників для здійснення якісного планування та контролю.	Технічне забезпечення накопичення, систематизації, узагальнення кількісної та якісної інформації, аналітична обробка даних що використовуються при прийнятті рішень. Ситуаційний аналіз.
Координаційно-адаптивна	Орієнтація на координаційні процедури в системі менеджменту. Формування центрів відповідальності та контроль показників діяльності. Коригування планів здійснюється з урахуванням отриманих економічних результатів у попередньому періоді. Контроль виконання функцій менеджменту на всіх рівнях управління здійснюється із використанням аналітичних процедур.	Грунтовний аналіз результативності за структурними підрозділами підприємства. Оцінка можливостей швидко адаптуватися до внутрішніх організаційних перетворень. Аналіз можливих ризиків та втрат у результаті трансформацій у системі менеджменту. Врахування змін у зовнішньому середовищі.

Джерело: сформовано на основі [2; 10].

казників, що дають оцінку поточним процесам, в той час як контроль дає змогу оцінити результативність функціонування процесів у звітному періоді. Отже, застосування процедур контролінгу дає можливість встановити проблему і звернутися до центру відповідальності для оперативного внесення необхідних коректив.

Аналіз структурної динаміки прямих та непрямих витрат виробництва продукції, з урахуванням особливостей виробничого циклу, дає змогу своєчасно виявляти поточні проблеми і приймати відповідні управлінські рішення для забезпечення стабільного рівня прибутковості та рентабельності і наступного збереження позитивної динаміки інших економічних показників. Таким чином, важливе завдання контролінгу у сучасних економічних реаліях, полягає у наданні керівникам актуальної, релевантної, достовірної інформації щодо функціонування підрозділів і бізнес-процесів, що забезпечить виконання консультативної функції з окремих управлінських проблем, сприяючи підтримці прийняття рішень на всіх рівнях менеджменту. Концепція контролінгу набуває особливих рис, що у своїй сукупності об'єднують фактори внутрішнього середовища підприємства: технології, персонал, методичні підходи, спрямовані на досягнення цілей підприємства і виконання поставлених завдань. Невід'ємним елементом контролінгу з точки зору практики є інформаційно-технічне забезпечення виконання функцій менеджменту, а саме планування, організації та контролю витрат, що мають місце у процесі виробництва та збуту продукції [9].

Таблиця 2. Розвиток системи контролінгу на промисловому підприємстві

Напрями	Дії
1. Впровадження системи моніторингу і контролю інноваційного розвитку підприємства	1.1. Створення продукції з якісно новими характеристиками
	1.2. Відбір перспективних інноваційних проєктів та контроль їх реалізації (дотримання термінів реалізації, показників ефективності тощо)
	1.3. Оцінка ризиків
	1.4. Фінансова та інформаційна підтримка розробки і впровадження нових ідей
2. Розвиток системи контролю маркетингу і збуту	2.1. Перевірка відповідності вимогам ринку прийнятих завдань з обсягу виробництва та реалізації продукції
	2.2. Аналіз ринку
	2.3. Контроль і аналіз ключових індикаторів ефективності (за центрами прибутку)
3. Удосконалення процедур моніторингу та аналізу показників виробництва	3.1. Аналіз динаміки витрат виробництва основних видів продукції
	3.2. Аналіз ресурсного забезпечення виробничої програми
	3.3. Аналіз і контроль ключових індикаторів ефективності (за центрами витрат)
4. Удосконалення системи внутрішнього фінансового контролю	4.1. Діагностика показників фінансового стану підприємства, оцінка ймовірності настання банкрутства
	4.2. Застосування процедур з бюджетування і управлінського обліку
	4.3. Аналіз ефективності реалізації інвестиційних проєктів
5. Розвиток інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень	5.1. Контроль процесів збору, систематизації, обробки, зберігання даних, необхідних для прийняття рішень у конкретній управлінській ситуації
	5.2. Підготовка і перевірка фінансової, виробничої, збутової документації на підприємстві
	5.3. Забезпечення захисту інформації від несанкціонованого доступу, в тому числі даних, що є комерційною таємницею

Джерело: сформовано на основі [1; 6].

У фахових наукових джерелах розкриті питання впровадження і функціонування системи контролінгу, що нерозривно пов'язане з розвитком підходів до управління підприємствами — від інтегрованих до нових принципів та положень, які становлять основу сучасної парадигми менеджменту [10]. Це обумовило виникнення та подальший розвиток концепцій контролінгу (Табл. 1).

На сьогоднішній день система контролінгу має складну багаторівневу структуру. Порядок виконання дій в створеній і впровадженій системі контролінгу має бути чітко визначеним. На нашу думку, ефективність системи контролінгу виробничої системи визначається наступними критеріями:

1. Рівень інформаційного забезпечення управління виробничими процесами та створення системи контролю інформаційних потоків, що спрямовані на удосконалення обміну даними у реальному часі. Одним із чинників досягнення вищої результативності діяльності підприємства є оптимізація документопотоку, як обов'язкового елементу системи обліку витрат виробництва і аналізу фінансового забезпечення. Створення сприятливого інформаційного середовища у даному випадку має ключове значення. Оперативність прийняття управлінських рішень значним чином залежить від швидкості обміну даними в діючій системі менеджменту, а отже, потребує постійного моніторингу відхилень та пошуку напрямів вдосконалення цих процедур. Досягнення цілей контролінгу частково можна буде оцінювати за результатами рішень, що вже реалізовані і відзначені позитивним економічним ефектом.

2. Відповідність наявних технологій для створення єдиного простору для обміну даними на різних етапах виробничого циклу продукції, врахування можливості розширення прибуткових напрямів та скорочення виробництва тих продуктів, попит на які різко скоротився і ця тенденція зберігається.

3. Забезпечення оперативного управління товарними і фінансовими потоками для територіально розподілених мереж, що є характерною ознакою підприємств, які мають у своїй структурі філії.

4. Реалізація збутової та цінової стратегії, спрямованих на підвищення лояльності споживачів в умовах високого рівня конкуренції. Моніторинг ситуації на ринку, швидка обробка замовлень, забезпечення високоякісного сервісу має розглядатися керівництвом підприємства як стратегічна мета, стандарт в управлінні бізнесом в сучасних умовах, що, відповідно, також є одним із пріоритетних напрямів контролінгу.

Таким чином, можна стверджувати, що інформаційне забезпечення контролінгу впливає безпосередньо на результати роботи цієї системи на підприємстві. Ступінь складності та розвиненості системи контролінгу на виробничому підприємстві залежить від здатності системи менеджменту до саморозвитку; гнучкості та адаптивності на стратегічному рівні, можливість швидко вносити зміни у план виробництва продукції, високий рівень відповідальності і компетентності працівників, які залучені до обліково-аналітичної роботи, відповідність діючої на підприємстві технології обліку, аналізу і контролю рівню економічної активності, здатність функціоналу системи контролінгу відповідати інформаційним потребам та запитам, що формують керівники згідно встановлених управлінських процедур. Напрями розвитку системи контролінгу на підприємстві наведено у Табл. 2.

Слід зазначити, що важливим напрямом є проведення систематичного контролю функціонування діючої на підприємстві системи розвитку персоналу, метою якої є підвищення кваліфікації працівників, отримання нового досвіду, знань та вмінь, що сприятиме розвитку підприємства і підвищить стійкість в умовах зовнішніх змін. До числа першочергових завдань у сфері управління кадрами можна віднести удосконалення процедури наймання персоналу, зокрема, організація набору і відбору персоналу, що має високий потенціал у певному напрямі діяльності підприємства та високим ступенем готовності до реалізації цього потенціалу, створення навчальних центрів для задоволення потреб у навчанні персоналу, розробка та реалізація навчальних програм, які враховують сучасні тренди для досягнення високих результатів навчання.

Таким чином, контролінг в управлінні персоналом можна визначити як особливу технологію управлінської діяльності, в основу якої покладене забезпечення високого рівня інформаційної підтримки прийняття рішень для забезпечення постійного зростання показників ефективності роботи та досягнення задоволеності персоналу результатами праці. Стратегічне завдання контролінгу у кадровому менеджменті полягає у забезпеченні оптимальної структури витрат на утримання та розвиток персоналу на основі оцінки наявних форм і систем мотивації праці з огляду на їх прогресивність і

гнучкість у застосуванні для досягнення гармонійного поєднання матеріальних та моральних стимулів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Положення, викладені у статті надають уявлення про те, як саме впливає контролінг на діяльність підприємства загалом та його окремих напрямів. Послідовний моніторинг і аналіз показників фінансово-господарської діяльності промислового підприємства дає змогу керівнику своєчасно виявити проблеми та ефективно їх подолати у найкоротші терміни. При цьому високий рівень інформаційного забезпечення виступає однією із необхідних умов виконання завдань контролінгу та реалізації цілей управлінського обліку, шляхом забезпечення комплексної інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень. Подальшого вивчення потребують фактори, що визначають ефективність систем контролінгу на підприємствах на основі галузевого підходу, методичний інструментарій оперативного і стратегічного контролінгу як основа раціональної побудови та функціонування системи контролінгу на підприємстві.

Література:

1. Авраменко Т. Платоспроможність, контролінг і антикризове регулювання діяльності аграрних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 3. С. 183—187. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/38.pdf>
2. Боярко І., Гриценко Л., Рябенков О. Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. Вісник Університету банківської справи. 2017. № 1. С. 71—77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2017_1_12
3. Бужимська К., Царук І. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 1. С. 3—7. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7)
4. Голей Ю. Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. Економічний простір. 2023. Вип. 183. С. 46—50. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-7>
5. Кальченко О. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4 (32). С. 291—300. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-291-300](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-291-300)
6. Костюнік О., Лакомова М. Роль системи контролінгу в управлінні стійким розвитком підприємства. Молодий вчений. 2023. № 4 (116). С. 135—138. <https://molodyivchennyi.ua/index.php/journal/article/view/5826/5697>
7. Нетребя І. Управління змінами у контексті розвитку підприємства у посткризовий період. Ефективна економіка. 2023. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1434/1444>
8. Прокопець Л. Контролінг як інструмент управління підприємством. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39 (2). С. 17—20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39(2)_5)
9. Скоробогатова Н. Особливості контролінгу в сучасних умовах господарювання. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2015. № 12. С. 311—317. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45628>
10. Ткаченко Н. Основні завдання та інструменти контролінгу фінансової стійкості страхової компанії. Вісник Національного банку України. 2012. № 3. С. 38—43.

References:

1. Avramenko, T. (2015), "Solvency, controlling and crisis management activities of agricultural enterprises", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 183—187, available at: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/38.pdf> (Accessed 25 Jan 2024).
2. Boiarko, I., Hrytsenko, L. and Riabenkov, O. (2017), "Conceptual modele of the financial controlling system organization on industrial enterprise", *Visnyk Universytetu bankivs'koi spravy*, vol. 1. S. 71—77, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2017_1_12 (Accessed 25 Jan 2024).
3. Buzhym's'ka, K. and Tsaruk, I. (2021), "Formation and development of the controlling system at industrial enterprises", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1, pp. 3—7. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7)
4. Golej, Yu. (2023), "Relationship of anti-crisis management and control in the enterprise management system", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 183, pp. 46—50. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-7>
5. Kal'chenko, O. (2023), "Conceptual basis of financial control at industrial enterprises", *Problemy i perspektvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 4 (32), pp. 291—300. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-291-300](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-291-300)
6. Kostyunik, O. and Lakomova, M. (2023), "The role of the control system in sustainable management development of the enterprise", *Molodyj vchenyj*, vol. 4 (116), pp. 135—138, available at: <https://molodyivchennyi.ua/index.php/journal/article/view/5826/5697> (Accessed 25 Jan 2024).
7. Netreba, I. (2023), "Change management in the context of enterprise development in the post-crisis period", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1434/1444> (Accessed 25 Jan 2024).
8. Prokopets', L. (2019), "Controlling as an enterprise management tool", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 39 (2), pp. 17—20, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39(2)_5) (Accessed 25 Jan 2024).
9. Skorobohatova, N. (2015), "Controlling features in the modern business environment", *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyiv's'kyj politekhnichnyj instytut"*, vol. 12, pp. 311—317, available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45628> (Accessed 25 Jan 2024).
10. Tkachenko, N. (2012), "The main tasks and tools of controlling the financial stability of the insurance company", *Visnyk Natsional'noho banku Ukrainy*, vol. 3, pp. 38—43.

Стаття надійшла до редакції 28.01.2024 р.