

Носач Наталія Михайлівна, кандидат економічних наук, докторант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, red.edit.10@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6784-9768>

Державний біотехнологічний університет

РОЗРОБКА МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Статтю присвячено вивченню питань імплементації контрольної функції в системі менеджменту агропромислових підприємств. Метою статті є аналіз, систематизація, узагальнення та удосконалення теоретико-методичних засад імплементації контрольної функції в системі менеджменту агропромислових підприємств. В дослідженні розглянуто багатогранне поняття контролю, яке не має єдиного універсального визначення через різноманітність підходів та трактувань у науковій літературі. Визначено, що контроль виконує ключову функцію в управлінських системах, забезпечуючи порівняння фактичних результатів із запланованими, регулювання діяльності та підтримку відповідності стандартам. В дослідженні представлено різні наукові підходи до визначення контролю, залежно від сфери застосування та специфіки діяльності підприємства. Виявлено, що кожен дослідник акцентує увагу на окремих аспектах контролю, зокрема, фінансових, операційних, виробничих та соціальних. В дослідженні обґрунтовано важливість адаптації контрольних систем до змін внутрішніх і зовнішніх умов підприємства, таких як динаміка ринку, законодавчі зміни та технологічний розвиток. Дослідження дозволило виявити основні виклики та бар'єри при впровадженні систем контролю, такі як опір з боку персоналу, висока вартість та необхідність узгодження з динамічними потребами організації. За результатами досліджень джерел літератури сформовано методичний підхід до імплементації контрольної функції в системі менеджменту агропромислових підприємств, що включає встановлення чітких цілей і стандартів, використання сучасних цифрових технологій для збору та аналізу даних, а також прозорість і звітність на всіх рівнях управління. Визначено, що інструментальна імплементація контрольної функції в системі менеджменту агропромислових підприємств є ключовим елементом для забезпечення ефективності управління. Використання сучасних цифрових технологій, таких як ERP-системи, IoT, блокчейн та аналітичні платформи, дозволяє суттєво підвищити рівень контролю за всіма етапами виробництва і постачання, це сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню якості продукції та зниженню витрат, що є критично важливим для стабільного розвитку підприємств.

Ключові слова: контроль, контрольна функція, системи менеджменту, ефективність, агропромислові підприємства

Nosach Nataliia, Candidate of Sciences in Economics, Doctoral student of the Department of Management, Business and Administration, red.edit.10@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6784-9768>

State Biotechnological University

DEVELOPMENT OF A METHODOLOGICAL APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF THE CONTROL FUNCTION IN THE MANAGEMENT SYSTEMS OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

Abstract. *The article is devoted to the study of issues related to the implementation of the control function in the management systems of agro-industrial enterprises. The purpose of the article is to analyze, systematize, summarize, and improve the theoretical and methodological foundations of the implementation of the control function in the management systems of agro-industrial enterprises. The study examines the multifaceted concept of control, which does not have a single universal definition due to the diversity of approaches and interpretations in the scientific literature. It has been determined that control plays a key role in management systems, ensuring the comparison of actual results with planned ones, regulating activities, and maintaining compliance with standards. The study presents various scientific approaches to defining control, depending on the field of application and the specifics of the enterprise's activities. It was revealed that each researcher focuses on specific aspects of control, including financial, operational, production, and social aspects. The study substantiates the importance of adapting control systems to changes in the internal and external conditions of the enterprise, such as market dynamics, legislative changes, and technological development. The research identified the main challenges and barriers to implementing control systems, such as resistance from staff, high costs, and the need to align with the dynamic needs of the organization. Based on the analysis of literature sources, a methodological approach to the implementation of the control function in the management systems of agro-industrial enterprises has been developed, which includes setting clear goals and standards, using modern digital technologies for data collection and analysis, as well as ensuring transparency and accountability at all levels of management. It was determined that the instrumental implementation of the control function in the management systems of agro-industrial enterprises is a key element in ensuring effective management. The use of modern digital technologies such as ERP systems, IoT, blockchain, and analytical platforms significantly enhances control over all stages of production and supply, contributing to resource optimization, improved product quality, and cost reduction, which are critically important for the stable development of enterprises.*

Keywords: *control, control function, management systems, efficiency, agro-industrial enterprises*

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються зростанням конкуренції, швидким технологічним прогресом та динамічними змінами у зовнішньому середовищі, у зв'язку із зазначеним агропромислові підприємства потребують надійної системи контролю, яка дозволить забезпечити належний моніторинг та аналіз виробничих процесів, оперативно реагувати на відхилення та мінімізувати ризики, що і обумовлює необхідність розробки методичного підходу до імплементації контрольної функції в системах менеджменту агропромислових підприємств. Контрольна функція є невід'ємною частиною управління, оскільки вона дозволяє не лише виявляти недоліки, але й здійснювати коригуючі заходи з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Однак, недостатня увага до розробки та впровадження ефективної контрольної системи в агропромисловому секторі може призвести до погіршення якості управлінських рішень, втрати ресурсів та зниження конкурентоспроможності. Саме тому дослідження, яке спрямоване на розробку

методичного підходу до імплементації контрольної функції, є важливим і актуальним для забезпечення сталого розвитку підприємств цього сектору. Запропоновані методичні рекомендації можуть сприяти оптимізації управлінських процесів, підвищенню рівня прозорості і підзвітності, а також зменшенню витрат і підвищенню продуктивності агропромислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням імплементації контрольної функції в системи менеджменту підприємств присвячено велику кількість наукових праць. Вітчизняні та закордонні вчені, зокрема Гаркуша О.Ю. [13], Глазунова Е. [10], Гуцайлюк З.В. [6], Гуцаленко Л.В. [1], Дікань Л.В. [3], Ізваріна Н. [11], Катасус Б. [9], Кекер М. [9], Кондратьєва Т.В. [16], Корінько М.Д. [2], Коцупатрий М.М. [1], Куліков О. [14], Майорова Т.В. [7], Марчук У.О. [1], Мельник М. В. [4], Мельничук Я.П. [14], Микитюк І.С. [5], Музика П.М. [8], Мураткіна Е. [10], Пілюк Д. [11], Попов А. [12], Соломонко Д.О. [8], Холопова А. [10] та інші в своїх дослідженнях висвітлили теоретико-методичні засади впровадження систем контролю в діяльність підприємств. Незважаючи на велику кількість досліджень присвячених заданій тематиці, деякі питання нерозкриті в повній мірі та потребують детального аналізу, систематизації, узагальнення та удосконалення.

Мета дослідження – аналіз, систематизація, узагальнення та удосконалення теоретико-методичних засад імплементації контрольної функції в системи менеджменту агропромислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контроль є багатограним поняттям, яке не має єдиного, універсального визначення, що обумовлюється різноманітністю підходів та трактувань у науковій літературі. Його розуміння варіюється залежно від цілей, контексту і специфіки діяльності. Незважаючи на це, контроль завжди виконує ключову функцію в системах управління, забезпечуючи порівняння фактичних результатів із запланованими, регулювання діяльності та підтримку відповідності стандартам. Усвідомлення багатогранності цього процесу дозволяє більш гнучко підходити до його впровадження в різних сферах, зокрема, в системах менеджменту агропромислових підприємств, де

контроль сприяє підвищенню ефективності та забезпеченню досягнення стратегічних цілей. Контроль у науковій літературі має безліч трактувань, що відображає його багатоаспектність та важливість для управлінських систем. Кожен дослідник зосереджується на різних аспектах цього процесу, залежно від контексту й особливостей сфери, в якій контроль застосовується.

Зокрема, Гуцаленко Л.В., Коцупатрий М.М. та Марчук У.О. визначають контроль як систему внутрішнього контролю, яку виконують функціональні підрозділи підприємства. Вона наголошує на ролі таких відділів, як бухгалтерія, фінансовий відділ, а також інші служби, які діють у межах своєї компетенції. Відповідно до її позиції, контроль може виконуватися також окремими працівниками або власниками підприємства, на яких покладено контрольні функції, що регламентується їх обов'язками чи правами [1].

Корінько М.Д. підходить до контролю з точки зору керівництва підприємством. Він вважає, що система внутрішнього контролю включає заходи, які організовуються керівництвом для забезпечення максимально ефективного виконання співробітниками своїх обов'язків під час здійснення господарських операцій. Він також наголошує на важливості законності таких операцій та їх економічної доцільності для підприємства [2].

Дікань Л.В. акцентує увагу на системі контрольних процедур, яка включає набір заходів, планів і методів управління. На його думку, основна функція цих процедур полягає у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, захисті його активів, запобіганні помилкам та правильному відображенню господарських операцій у бухгалтерському обліку. Він також наголошує на важливості своєчасного надання фінансової інформації для прийняття управлінських рішень [3].

Мельник М.В. трактує контроль як процес, спрямований на досягнення підприємством низки важливих цілей: ефективність і результативність діяльності, збереження активів, достовірність фінансової звітності та відповідність чинному законодавству. Контроль, на його думку, охоплює як фінансові, так і операційні аспекти діяльності підприємства, що забезпечує його стабільність і надійність [4].

Микитюк І.С. розглядає предмет контролю у ширшому контексті - виробнича та господарська діяльність підприємства є об'єктами контролю. Він звертає увагу на те, що контроль охоплює матеріальні активи, зобов'язання та економічні відносини, які відображають взаємодію підприємства з ринковим середовищем. Також вчений наголошує на тому, що контроль дозволяє зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки у процесі діяльності підприємства [5].

Гуцайлюк З.В. пропонує більш структурований підхід до системи внутрішнього контролю, виділяючи такі ключові компоненти, як система бухгалтерського обліку та контрольне середовище. Вона підкреслює значення контрольного середовища як базового елемента, що визначає загальні умови функціонування контролю на підприємстві. Також вона зазначає, що система бухгалтерського обліку є основою для забезпечення точності та повноти даних, необхідних для прийняття рішень [6].

Майорова Т.В. розглядає контроль як безперервний процес, що триває від початку до кінця управлінського рішення. Вона вважає, що контроль відіграє ключову роль у попередженні незаконних та економічно не вигідних операцій на стадії прийняття рішення, а також у виявленні порушень у ході господарської діяльності та їхніх причин. Також вона підкреслює важливість узагальнення передового досвіду для покращення подальшої діяльності підприємства [7].

Музика П.М. та Соломонко Д.О. трактує контроль як управлінську функцію, що включає моніторинг та оцінку діяльності організації або окремих її процесів з метою забезпечення досягнення поставлених цілей. Ця функція є однією з ключових в управлінському циклі, забезпечуючи контроль за виконанням завдань [8].

Катасус Б. та Кекер М. бачать контроль як процес моніторингу й оцінки відповідності діяльності або результатів встановленим стандартам, планам або вимогам. Вони наголошують на тому, що основна мета контролю полягає у виявленні відхилень від норм і їх виправленні для досягнення стратегічних цілей організації [9].

Глазунова Е., Мураткіна Е. та Холопова А. підкреслюють, що контроль є частиною управлінського циклу, що включає не тільки перевірку, але й координацію, корекцію та стимулювання діяльності організації. Вони вважають, що ефективний контроль забезпечує відповідність дій підприємства встановленим стандартам та законодавчим вимогам [10].

Ізваріна Н. та Пілюк Д. розглядають контроль як інструмент забезпечення безпеки підприємства. Вони зазначають, що контроль регулює доступ до ресурсів, а також поведінку співробітників та бізнес-процесів з метою попередження ризиків та негативних наслідків [11].

Попов А. трактує контроль як механізм соціального регулювання, який забезпечує дотримання правил, норм та етичних стандартів в організації. Він наголошує на важливості формального і неформального соціального контролю як інструментів управління поведінкою в організації та забезпечення її стабільності [12].

Отже, контроль, як багатогранне явище, розглядається вченими під різними кутами зору, що дозволяє зрозуміти його ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, управлінських процесів та досягненні стратегічних цілей. Управління підприємством вимагає ефективної реалізації контрольної функції, яка є важливим елементом забезпечення стабільності та відповідності запланованим цілям.

Імплементация контрольної функції в системах менеджменту підприємств стикається з рядом викликів і бар'єрів, які можуть ускладнювати її ефективне впровадження та функціонування (рис.1). Однією з головних проблем є труднощі в узгодженні контрольних систем із динамічними потребами організації. Оскільки підприємства постійно розвиваються, змінюють свої стратегії та операційні процеси, системи контролю повинні адаптуватися до цих змін. Якщо цілі контролю чітко не визначені, або механізми контролю не оновлюються з часом, вони можуть втратити свою актуальність і ефективність [13].

Крім внутрішніх складнощів, значний вплив на контрольну функцію мають зовнішні фактори. Наприклад, зміни в законодавстві можуть вимагати перегляду

контрольних процедур для відповідності новим нормативам. Ринкова нестабільність і зміни в умовах конкуренції можуть змусити підприємство переглянути свої підходи до управління. Технологічний розвиток, хоча й пропонує нові можливості, також створює виклики в тому, як ці технології інтегруються в існуючі контрольні системи. Такі зміни вимагають частих коригувань для збереження ефективності контролю.

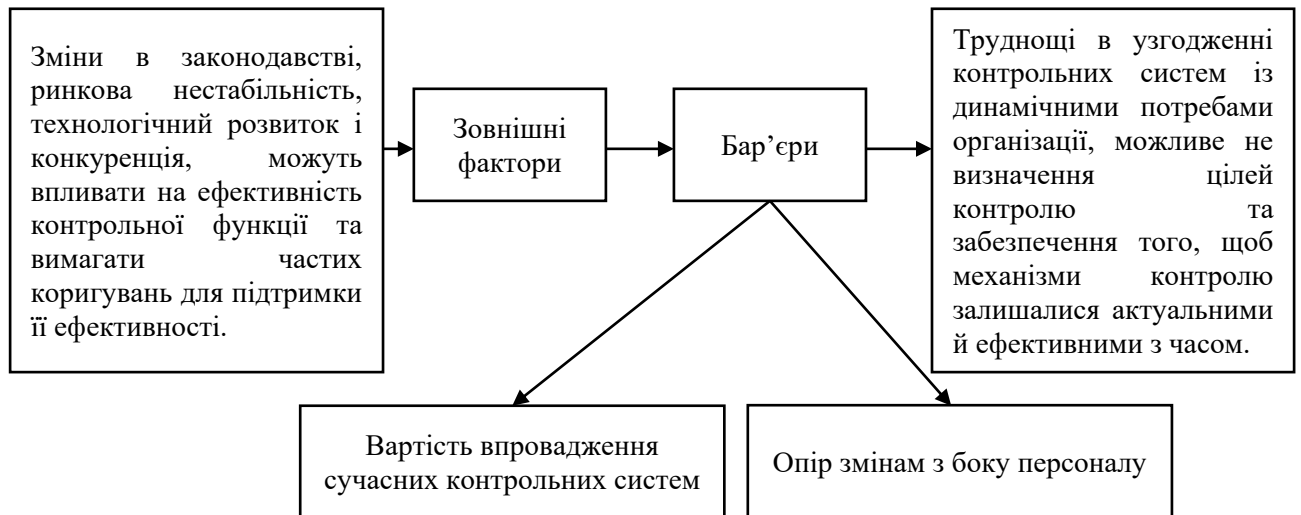


Рисунок 1 – Бар'єри при імплементації контрольних систем в систему менеджменту агропромислових підприємств

Джерело: розроблено автором

Ще однією перешкодою є опір змінам з боку персоналу. Коли впроваджуються нові системи контролю, працівники можуть відчувати дискомфорт або навіть чинити опір через побоювання щодо підвищеного нагляду або можливого посилення контролю над їхньою роботою. Такий опір часто виникає через недостатнє розуміння того, як контрольна функція може покращити ефективність діяльності організації. Відсутність підтримки з боку персоналу може суттєво сповільнити або ускладнити процес впровадження нових контрольних систем.

Фінансові аспекти також становлять значний бар'єр для впровадження сучасних контрольних систем. Витрати на придбання програмного забезпечення, навчання персоналу, а також подальше технічне обслуговування є значними. Це може створити значне навантаження на бюджет підприємства, особливо якщо

йдеться про невеликі або середні підприємства, для яких початкові інвестиції можуть бути критичними.

Імплементация контрольної функції в системах менеджменту підприємств агропромислового виробництва є обов'язковим аспектом для забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Контроль дозволяє підприємствам стежити за виконанням планів, оцінювати результативність операцій та вчасно виявляти відхилення для корекції [14]. В агропромисловому виробництві, де процеси часто залежать від зовнішніх чинників (погодні умови, ринкова кон'юнктура), контроль відіграє ключову роль у підтримці стабільної та продуктивної діяльності.

Дослідження літератури [6-10, 12, 13, 14, 16] дозволило сформуванати методичний підхід до імплементации контрольної функції в системах менеджменту підприємств агропромислового виробництва (рис. 2). Згідно з підходом імплементация контрольної функції в системах менеджменту агропромислових підприємств починається зі встановлення чітких і вимірюваних цілей та стандартів, що відображають короткострокові й довгострокові завдання. Серед показників можуть бути такі, як урожайність, ефективність використання ресурсів і якість продукції. Після цього здійснюється регулярний збір даних із використанням сучасних цифрових рішень. Системи моніторингу стану полів, датчики якості ґрунту та врожайності, а також програмні інструменти для аналізу дозволяють отримати глибше розуміння виробничих показників.

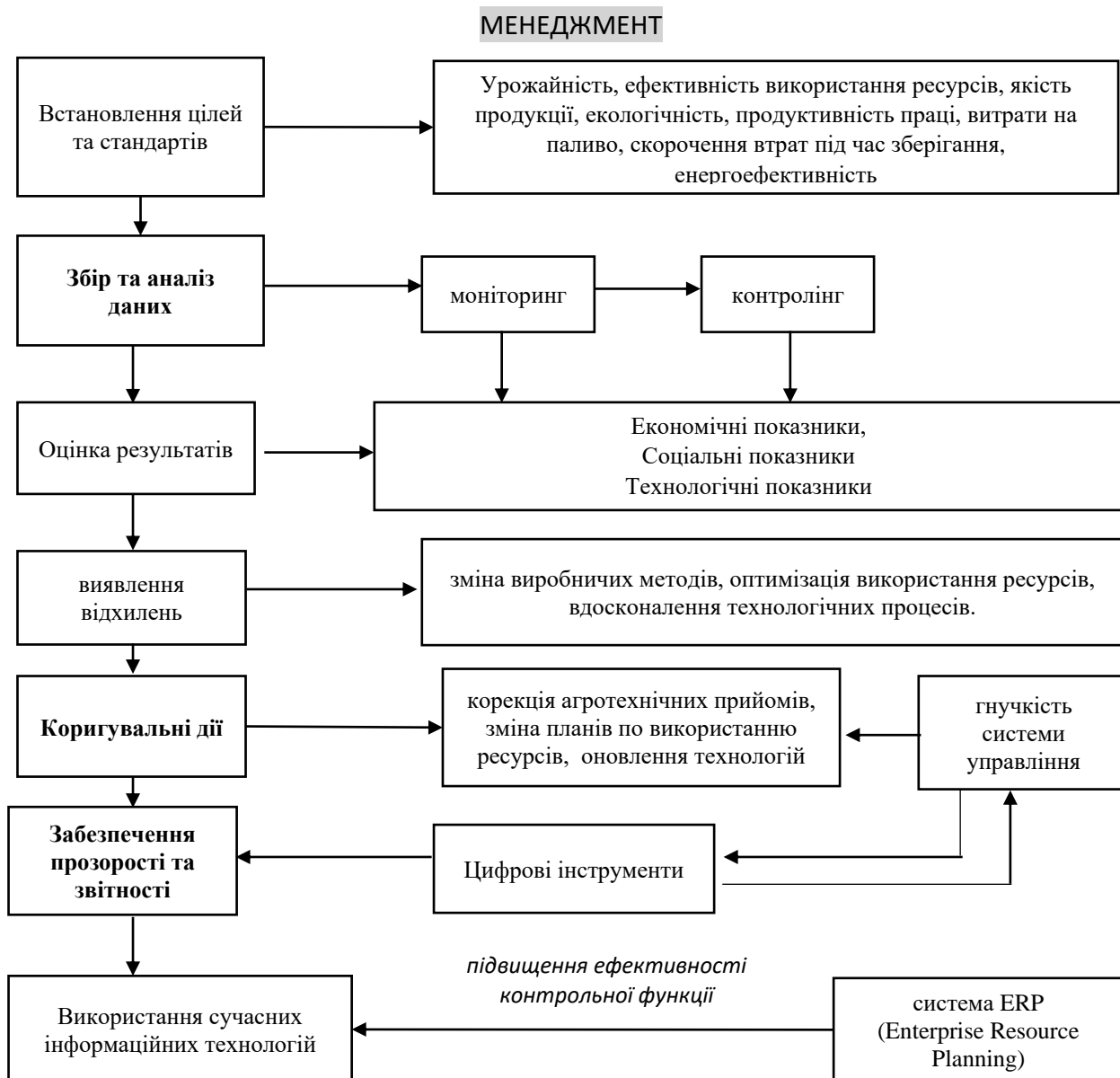


Рисунок 2 – Методичний підхід до імплементації контрольної функції в системах менеджменту підприємств агропромислового виробництва
Джерело: розроблено автором

Коли дані зібрані, їх порівнюють із встановленими стандартами для оцінки результативності. Контроль охоплює широкий спектр показників - від економічних до технологічних, наприклад, використання добрив. Виявлення відхилень дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на проблеми у виробничих процесах. На основі отриманої інформації приймаються коригувальні заходи, які можуть включати зміну агротехнічних прийомів, планів з використання ресурсів або оновлення технологій. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін умов, таких як погіршення погоди чи зміни на ринку.

Прозорість та звітність є важливими аспектами, що забезпечуються завдяки впровадженню цифрових інструментів, які автоматизують звітність та управління даними. Використання таких технологій зменшує ймовірність помилок і підвищує точність. Важливо, щоб усі рівні управління мали доступ до актуальних даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Для підвищення ефективності контрольної функції агропромислові підприємства використовують ERP-системи, які дозволяють автоматизувати контроль за виробничими процесами і мінімізувати вплив людського фактора. Ці системи забезпечують можливість контролю в реальному часі.

Наприклад, підприємства, що спеціалізуються на вирощуванні та переробці сільськогосподарської продукції, можуть використовувати цифрові платформи для відстеження витрат ресурсів, таких як вода, добрива, паливо і праця. Використання цих платформ допомагає виявляти неефективність у використанні ресурсів та коригувати плани для оптимізації процесів.

Інструментальна імплементація контрольної функції в системах менеджменту агропромислових підприємств є ключовим елементом для забезпечення ефективності управління. Використання сучасних цифрових технологій, таких як ERP-системи, IoT, блокчейн та аналітичні платформи, дозволяє суттєво підвищити рівень контролю за всіма етапами виробництва і постачання. Це сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню якості продукції та зниженню витрат, що є критично важливим для стабільного розвитку підприємств. Впровадження таких інструментів також дозволяє забезпечити більшу прозорість і відповідність екологічним та соціальним стандартам, що підвищує конкурентоспроможність на глобальному ринку. Завдяки регулярному моніторингу та аналітиці, підприємства можуть швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як ринкова кон'юнктура або зміни в законодавстві. Ефективне використання контрольних інструментів сприяє не лише виконанню поточних завдань, а й довгостроковій стратегії розвитку підприємства. У підсумку необхідно зазначити, що інструментальна

імплементация контрольної функції забезпечує стабільність, гнучкість і сталий розвиток агропромислових підприємств.

Висновки. Контроль є багатограним явищем, яке відіграє ключову роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей, регулюванні діяльності та порівнянні фактичних результатів із запланованими. Незалежно від того, який аспект контролю розглядається, фінансовий, операційний чи технологічний, його ефективне впровадження сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, зменшенню ризиків і своєчасному реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі. Важливо зазначити, що для досягнення максимальних результатів системи контролю повинні бути гнучкими й адаптивними до нових викликів, таких як зміни в законодавстві, технологічні нововведення або ринкові коливання. Використання сучасних цифрових технологій, таких як ERP-системи, аналітичні платформи та інші інструменти, дозволяє автоматизувати контрольні процеси і забезпечити прозорість управління. Отже, імплементация контрольної функції є важливим елементом стабільного розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та відповідності сучасним екологічним і соціальним стандартам.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гуцаленко Л.В., Коцупатрий М.М., Марчук У.О. Внутрішньогосподарський контроль: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 496 с, с. 33.
2. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: монографія. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2007. 429 с.
3. Дікань Л.В. Внутрішньогосподарський контроль. Конспект лекцій. Харків: ХНЕУ, 2009. 60 с.85.
4. Мельник М. В. Митний контроль та митне оформлення при застосуванні митних режимів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2011. Вип. 7. С. 269-273.
5. Микитюк І.С. Роль фінансового контролю в умовах трансформації економіки. Ринкова трансформація економіки постсоціалістичних країн : матеріали Міжнародного форуму молодих вчених (Харків, 19-20 травня 2015 р.). Харків : ХНТУСГ. 2015. Т. 2. 313 с.
6. Гуцайлюк З.В. Облік і контроль у ринковій економіці: елементи концепції: монографія. Тернопіль: Крок, 2013. 176 с.
7. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 89 с.
8. Музика П.М., Соломонко Д.О. Організаційне забезпечення інноваційної діяльності в аграрному секторі України. *Збірник матеріалів XII міжнарод. наук.-практ. конф. "Проблеми та перспективи інноваційного розвитку економіки"*. К.: СПД Цудзинович Т. І., 2008. С. 322-324.

9. Catasús B., Cäker, M. Controlling and Being Controlled. *Handbook of Management Control Systems*, 2020. P. 87-99.
10. Glazunova E., Muratkina E., Kholopova A. Automation of management control. *Economics and management: problems, solutions*. 2022. № 13. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.12.02.013> .
11. Izvarina N., Pilyuk D. Using control procedures in the business security system. 2021. p. 145-151. https://doi.org/10.26526/CHAPTER_60258635BEE2D1.66_904868.
12. Popov A. Management control in the process of implementation of innovation projects. *Bullet of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. № 2 p. 17-23. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-3](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-3) .
13. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виробничого підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128-133.
14. Куліков О. Аналітичні інструменти формування системи менеджменту якості будівельних підприємств на основі процесного управління.
15. Мельничук Я.П. Теоретичні засади внутрішньогосподарського контролю. *Облік і фінанси*. 2016. № 4. С. 132–139
16. Кондратьева Т.В. Точки біфуркації та траєкторії розвитку соціально-економічних систем. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 39–44.

REFERENCES:

1. Hutsalenko L.V., Kotsupatryi M.M., Marchuk U.O. Vnutrishnohospodarskyi kontrol: navch. posib. Kyiv: «Tsentр uchbovoi literatury», 2014. 496 s, s. 33.
2. Korinko M.D. Kontrol ta analiz diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh yii dyversyfikatsii: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia: monohrafiia. Kyiv: DP «Informatsiino-analitychne ahentstvo», 2007. 429 s.
3. Dikan L.V. Vnutrishnohospodarskyi kontrol. Konspekt leksii. Kharkiv: KhNEU, 2009. 60 s.85.
4. Melnyk M. V. Mytnyi kontrol ta mytne oformlennia pry zastosuvanni mytnykh rezhymiv. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. 2011. Vyp. 7. S. 269-273.
5. Mykytiuk I.S. Rol finansovoho kontroliu v umovakh transformatsii ekonomiky. Rynkova transformatsiia ekonomiky postsotsialistychnykh krain : materialy Mizhnarodnoho forumu molodykh vchenykh (Kharkiv, 19-20 travnia 2015 r.). Kharkiv : KhNTUSH. 2015. T. 2. 313 s.
6. Hutsailiuk Z.V. Oblik i kontrol u rynkovii ekonomitsi: elementy kontseptsii: monohrafiia. Ternopil: Krok, 2013. 176 s.
7. Maiorova T.V. Investytsiina diialnist: navch. posibnyk. Kyiv: Tsentр navchalnoi literatury, 2004. 89 s.
8. Muzyka P.M., Solomonko D.O. Orhanizatsiine zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti v aharnomu sektori Ukrainy. *Zbirnyk materialiv KhII mizhdnar. nauk.-prakt. konf. "Problemy ta perspektvy innovatsiinoho rozvytku ekonomiky"*. K.: SPD Tsudzynovych T. I., 2008. S. 322-324.
9. Catasús B., Cäker, M. Controlling and Being Controlled. *Handbook of Management Control Systems*, 2020. R. 87-99.
10. Glazunova E., Muratkina E., Kholopova A. Automation of management control. *Economics and management: problems, solutions*. 2022. № 13. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.12.02.013> .
11. Izvarina N., Pilyuk D. Using control procedures in the business security system. 2021. r. 145-151. https://doi.org/10.26526/CHAPTER_60258635BEE2D1.66_904868.
12. Popov A. Management control in the process of implementation of innovation projects. *Bullet of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. № 2 r. 17-23. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-3](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-3) .
13. Harkusha O.Iu. Kontseptualnyi pidkhid do formuvannia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom vyrobnychoho pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2014. Vyp. 6. Ch. 2. S. 128-133.

14. Kulikov O. Analitychni instrumenty formuvannia systemy menedzhmentu yakosti budivelnykh pidpriemstv na osnovi protsesnoho upravlinnia.
15. Melnychuk Ya.P. Teoretychni zasady vnutrishnohospodarskoho kontroliu. Oblik i finansy. 2016. № 4. S. 132–139
16. Kondratieva T.V. Tochky bifurkatsii ta traiektorii rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2015. № 2(40). S. 39–44.

Надійшла до редакції 10.09.2024 р.