

**Єгіозар'ян Артур Генріхович**, кандидат економічних наук, Північно-східний офіс Держаудитслужби, заступник начальника офісу, yehiozarian.art@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-2245-8858>

## ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В КОНТЕКСТІ КОНТРОЛІНГУ

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню концепції управління витратами в контексті контролінгу як основи для оптимізації операційних процесів підприємств. Розглянуто сучасні підходи до інтеграції контролінгових інструментів у систему управління витратами, що дозволяють забезпечити фінансову стабільність та стратегічний розвиток. Визначено ключові принципи — прозорість, ефективність і гнучкість, які є основою управління витратами. Приділено увагу важливості впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації процесів аналізу та моніторингу витрат. Представлено структурну модель контролінгу, яка включає етапи аналізу витрат, автоматизації, перегляду бізнес-процесів, формування стратегії та навчання персоналу. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження концепції управління витратами для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Зроблено висновок, що ефективне використання контролінгу сприяє досягненню довгострокової фінансової стійкості та підвищенню рентабельності.*

***Ключові слова.** контролінг, управління витратами, оптимізація, операційні процеси, бюджетування.*

**Yehiozarian A.**, Candidate of Sciences in Economics, Deputy Head of the Office North-Eastern Office of the State Audit Service of Ukraine, yehiozarian.art@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-2245-8858>

## OPTIMIZATION OF OPERATIONAL PROCESSES THROUGH THE IMPLEMENTATION OF THE COST MANAGEMENT CONCEPT IN THE CONTEXT OF CONTROLLING

***Abstract.** The article is devoted to the study of the cost management concept within the context of controlling as a foundation for optimizing the operational processes of enterprises. It examines modern approaches to integrating controlling tools into cost management systems, which ensure financial stability and strategic development. Key principles—transparency, efficiency, and flexibility—are identified as the basis for effective cost management. The importance of implementing modern information systems to automate cost analysis and monitoring processes is emphasized. A structural controlling model is presented, which includes stages such as cost analysis, process automation, business process review, strategy formation, and personnel training.*

*The research underlines the necessity of a systematic approach to the integration of controlling into operational activities, emphasizing the need for a consistent balance between resource efficiency and maintaining product or service quality. The model offers solutions to align operational efficiency with strategic objectives, ensuring timely adaptation to market changes and external challenges.*

*Furthermore, the article provides practical recommendations for applying the cost management concept to enhance the competitiveness of enterprises in dynamic market conditions. The*

*proposed methods are applicable across industries and scalable to various enterprise sizes, making them universally relevant in the context of contemporary global economic challenges.*

*The study concludes that the effective use of controlling facilitates long-term financial stability, enhances profitability, and strengthens enterprises' positions in highly competitive environments. By leveraging the latest advancements in controlling tools and information technologies, enterprises can achieve sustainable development and improved decision-making processes, positioning themselves for success in a rapidly evolving economic landscape.*

**Keywords:** *controlling, cost management, optimization, operational processes, budgeting.*

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства стикаються зі зростаючим тиском з боку конкурентного ринку, що вимагає зменшення витрат при збереженні високого рівня якості продукції або послуг. Традиційні методи управління витратами часто не забезпечують необхідної гнучкості та оперативності в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Крім того, значний обсяг інформації, який накопичується в процесі діяльності підприємств, часто використовується неефективно через відсутність інтегрованих інструментів контролю та аналізу. Це призводить до недостатнього розуміння ключових факторів витрат, нерівномірного розподілу ресурсів та втрати конкурентних переваг.

Існує необхідність у впровадженні концепції управління витратами, яка базується на принципах контролінгу. Використання сучасних контролінгових інструментів дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й забезпечити прозорість процесів, поліпшити фінансові результати та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Тож, проблема полягає у пошуку ефективних підходів до інтеграції управління витратами в операційні процеси підприємств із застосуванням контролінгових механізмів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній економічній практиці жодне підприємство не може ефективно функціонувати без належного впровадження контролінгових інструментів і систем управління витратами. Проблематика управління витратами, а також оптимізація операційних процесів через застосування контролінгу є надзвичайно актуальними та привертають увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Значний внесок у дослідження цієї

теми зробили такі науковці, як Другова О. С., Клепікова С. В., Куцик П., Савицька О. М., Заречна К. С., Школьник І. О., Сіра Ю. В., Паскалова А. Г., Остапенко Т. М., Одинцова Т. М., Сабліна Н. В. та інші.

Зокрема, у роботах Другової О. С., Клепікової С. В. [1], Куцик П. [2] акцентовано увагу на методологічних засадах формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації управлінських систем підприємств та досліджуються теоретико-методичні аспекти контролінгу в системі управління витратами, зокрема розглядаються адаптивні моделі, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на змінні умови ринку та забезпечувати їхню стійкість. Савицька О. М., Заречна К. С. [3], Школьник І. О. [4], Сіра Ю. В. [5], Одинцова Т. М. [8], Сабліна Н. В. [10], наголошують на необхідності вдосконалення системи управління витратами на промислових підприємствах України та зосереджуються на контролі за виробничими витратами в системі управління молокопереробними підприємствами, пропонуючи галузеві підходи до впровадження контролінгу. Їхні дослідження свідчать, що контролінг є базовим елементом забезпечення прозорості витрат і раціоналізації ресурсів. У дослідженнях Паскалова А.Г. [6], Остапенко Т.М. [7], висвітлюється сутність та необхідність впровадження контролінгу витрат як ключового чинника фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

Чисельна кількість публікацій, присвячених даній темі, свідчить про її актуальність та важливість. Однак, наявність значної кількості невирішених проблем у сфері управління витратами через контролінг вказує на потребу подальших досліджень, спрямованих на розробку інноваційних підходів, адаптованих до специфічних умов підприємств різних галузей.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження концепції управління витратами в контексті контролінгу для оптимізації операційних процесів підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від підприємств ефективного управління витратами. Контролінг, як

управлінська функція, спрямована на забезпечення фінансової стабільності та стратегічного розвитку, стає невід'ємним елементом управління. Інтеграція концепції управління витратами з контролінговими підходами дозволяє досягти балансу між економією ресурсів і забезпеченням якості операційних процесів [1, с.35].

Управління витратами – це комплекс заходів, спрямованих на зниження витрат без шкоди для якості продукції або послуг, що передбачає ретельний аналіз структури витрат, їх оптимізацію та розробку заходів з ефективного використання ресурсів. Цей процес включає ідентифікацію ключових витратних статей, визначення їхньої доцільності та пошук шляхів зменшення надмірностей [2]. Важливим елементом є впровадження сучасних методів управління, таких як бюджетування, калькулювання собівартості, ABC-аналіз та інші інструменти, які дозволяють забезпечити прозорість витратних процесів. Особливу увагу приділяють побудові системи контролю за використанням ресурсів, що дозволяє уникнути необґрунтованих витрат і перевитрат. Управління витратами також вимагає інтеграції інформаційних технологій, що забезпечують оперативний моніторинг та аналіз витрат у реальному часі. Важливим аспектом є збереження балансу між економією ресурсів і підтриманням якості продукції або послуг на конкурентному рівні. У довгостроковій перспективі ефективне управління витратами сприяє підвищенню рентабельності підприємства, його фінансової стабільності та стратегічної гнучкості.

Структурна модель контролінгу для оптимізації операційних процесів і управління витратами являє собою комплексну систему, яка поєднує концепцію управління витратами, оптимізацію бізнес-процесів та практичне впровадження управлінських рішень. Вона базується на трьох основних принципах: прозорість, гнучкість та ефективність, які є ключовими для управління ресурсами підприємства [6, с.66-70]. Модель включає такі етапи, як аналіз витрат, автоматизація процесів, перегляд бізнес-процесів та формування стратегій, що забезпечують раціоналізацію використання ресурсів. Особливу увагу приділяють навчанням персоналу та створенню системи моніторингу, що дозволяє своєчасно

оцінювати результати впровадження управлінських рішень. Завершальним етапом моделі є оцінка результатів, яка сприяє подальшій адаптації контролінгових інструментів для досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 1).

Основними принципами є: 1. Прозорість. 2. Ефективність 3. Гнучкість

Прозорість у контексті управління витратами передбачає чітке визначення всіх витратних статей, що дозволяє виявляти неефективні витрати та забезпечувати контроль за їх використанням. Ефективність полягає у максимізації віддачі на вкладені ресурси, що досягається через раціональний розподіл та використання ресурсного потенціалу підприємства. Гнучкість забезпечує здатність адаптувати витратну частину до змінних умов ринку, дозволяючи підприємству оперативно реагувати на зовнішні виклики та уникати фінансових ризиків. Ці три принципи утворюють основу стратегічного управління витратами, спрямованого на забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Їх комплексна реалізація сприяє досягненню балансу між економією витрат, якістю продукції та адаптивністю до ринкових умов.

Контролінг є важливим управлінським інструментом, який сприяє ефективному аналізу, плануванню та моніторингу витрат на всіх етапах діяльності підприємства. Одним із ключових аспектів контролінгу є бюджетування, яке дозволяє створювати фінансові плани, визначати пріоритети у використанні ресурсів та контролювати дотримання затверджених бюджетів. Калькулювання собівартості, як інструмент контролінгу, забезпечує точний розрахунок витрат на виробництво продукції або надання послуг, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані цінові та управлінські рішення.

Фінансовий аналіз у системі контролінгу спрямований на ідентифікацію ключових фінансових показників, виявлення факторів, які впливають на рентабельність, і розробку шляхів зниження витрат без шкоди для якості [4]. Крім того, контролінг дозволяє систематизувати витрати за статтями та етапами процесу, виявляючи слабкі місця, які потребують оптимізації. Завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій, контролінг забезпечує

оперативний моніторинг витрат у режимі реального часу, що дозволяє зменшувати ризики перевитрат.

Інтеграція контролінгових інструментів у систему управління підприємством забезпечує підвищення прозорості фінансових процесів, що є важливим для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Контролінг також сприяє впровадженню інновацій у сферу управління витратами, таких як ABC-аналіз, що дозволяє класифікувати витрати залежно від їхнього впливу на прибутковість.

Важливо зазначити, що контролінг формує основу для адаптації витратної політики підприємства до змін зовнішнього середовища, зокрема економічної нестабільності чи зростання конкуренції. Його функції включають не лише виявлення і контроль витрат, але й прогнозування можливих фінансових ризиків та розробку сценаріїв їх мінімізації. У результаті, впровадження контролінгу сприяє побудові довгострокової стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на ефективне використання ресурсів [5]. Таким чином, контролінг виступає як багатофункціональний інструмент, що поєднує в собі аналіз, моніторинг і стратегічне планування витрат, забезпечуючи фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Оптимізація операційних процесів через впровадження контролінгу є складним і багатофункціональним завданням, що потребує інтегрованого підходу до аналізу, моніторингу та управління ресурсами підприємства. Контролінг, будучи інструментом управлінської діяльності, забезпечує систематичний підхід до ідентифікації та усунення недоліків у бізнес-процесах, сприяючи раціоналізації витрат і підвищенню ефективності використання наявних ресурсів. Оптимізація передбачає такі етапи:

1. Аналіз витрат.
2. Автоматизація процесів.
3. Перегляд бізнес-процесів.

Основою оптимізації є глибокий аналіз витрат, що включає їхню деталізацію, класифікацію та порівняння з ключовими показниками ефективності

(KPI), що дозволяє виявити вузькі місця у функціонуванні підприємства. Контролінгові інструменти, такі як бюджетування, фінансовий аналіз та калькулювання собівартості, дозволяють встановлювати чіткі межі для витрат і забезпечувати їхню відповідність стратегічним цілям підприємства.

Застосування ERP-систем у межах контролінгу дозволяє автоматизувати ключові процеси моніторингу витрат, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників і створює умови для оперативного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Інтеграція таких технологій сприяє скороченню трудових витрат, зниженню помилок в обліку та підвищенню точності прогнозування.

Крім того, оптимізація операційних процесів через контролінг передбачає впровадження гнучких управлінських моделей, які дозволяють адаптувати витратну політику підприємства до змінних умов ринку. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти ABC-аналізу, який дозволяє визначати пріоритетні витрати та оптимізувати їхній розподіл відповідно до їхнього впливу на фінансові результати.

Контролінг також сприяє впровадженню концепції збалансованої системи показників (BSC), яка забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства, враховуючи фінансові, операційні та стратегічні аспекти. Цей інструмент допомагає інтегрувати цілі оптимізації в загальну стратегію підприємства, створюючи передумови для довгострокового розвитку.

Побудова ефективної системи контролінгу передбачає також навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує краще розуміння сучасних підходів до управління витратами та сприяє їх ефективній реалізації. Особливого значення набуває залучення до процесу всіх рівнів управління, що сприяє гармонізації стратегічних і операційних цілей [7-8].

У довгостроковій перспективі оптимізація операційних процесів через контролінг створює умови для підвищення рентабельності, фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Крім того, систематичний підхід до оптимізації дозволяє знизити ризики, пов'язані з ресурсною

недостатністю або надмірними витратами, що є важливим чинником у сучасних умовах високої ринкової турбулентності.

Таким чином, оптимізація операційних процесів через контролінг є комплексним механізмом, який поєднує стратегічне планування, моніторинг і управління витратами, забезпечуючи досягнення збалансованих і стабільних результатів у діяльності підприємства.

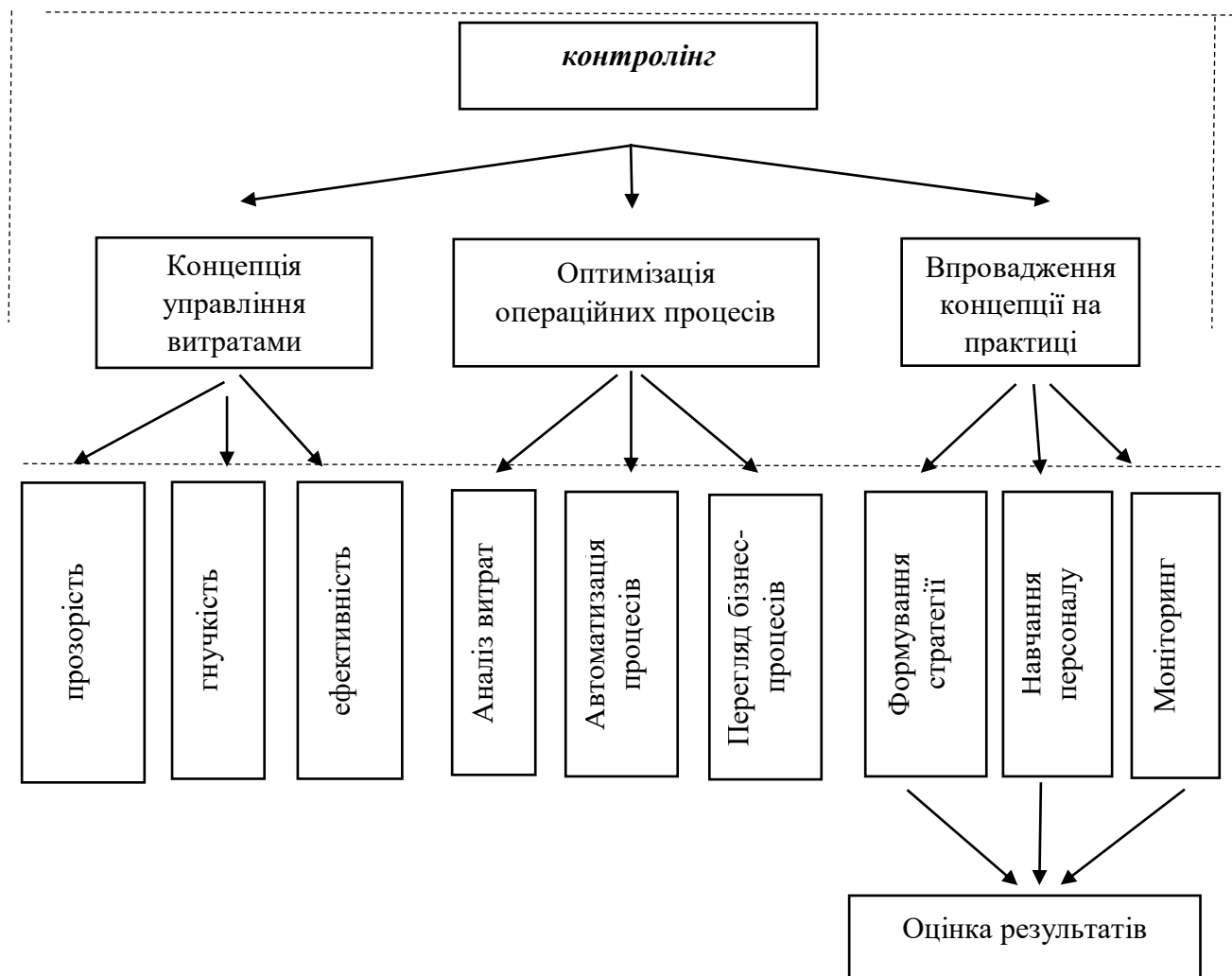


Рисунок 1 – Структурна модель контролінгу для оптимізації операційних процесів і управління витратами\*

\*джерело: власна розробка автора

Успішне впровадження концепції контролінгу (як представлено на рисунку 1) в діяльність підприємства вимагає системного підходу, який включає кілька ключових етапів:



1. Формування стратегії. На початковому етапі необхідно визначити чіткі пріоритети та цілі оптимізації діяльності. Це передбачає аналіз поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, а також оцінку зовнішніх ризиків та можливостей. На основі цього створюється стратегічна карта, яка відображає основні напрямки діяльності, орієнтовані на підвищення ефективності.

2. Навчання персоналу. Розвиток компетенцій у сфері контролінгу серед працівників є необхідною умовою успішного впровадження. Це включає проведення тренінгів, семінарів та навчальних програм, спрямованих на формування навичок аналізу даних, прогнозування та управління витратами. Додатково, необхідно забезпечити доступ до сучасних інформаційних технологій, які підтримують функції контролінгу.

3. Моніторинг та оцінка результатів. Для забезпечення контролю за процесом впровадження використовуються ключові показники ефективності (KPI). Регулярний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та коригувати стратегію. Оцінка результатів здійснюється шляхом аналізу фінансових і нефінансових показників, таких як рівень собівартості, рентабельність та продуктивність праці.

Науково обґрунтований підхід до впровадження контролінгу включає використання таких методів дослідження, як порівняльний аналіз, математичне моделювання та економетричні розрахунки [9]. Це дозволяє обґрунтувати вибір оптимальних рішень та оцінити їх вплив на кінцеві результати. Зокрема, математичне моделювання було використано для прогнозування фінансових показників у разі зміни структури витрат, а результати економетричного аналізу підтвердили взаємозв'язок між впровадженням контролінгу та підвищенням рентабельності.

Успішне впровадження концепції також потребує врахування специфіки галузі. В аграрному секторі це включає аналіз сезонності, впливу кліматичних умов, а також особливостей зберігання та транспортування продукції.

Важливою умовою успіху є постійна підтримка впровадження з боку керівництва підприємства. У прикладовій компанії була створена окрема робоча група, відповідальна за координацію дій та моніторинг процесу впровадження [10-11]. Це дозволило уникнути значних затримок та забезпечити відповідність дій стратегічним цілям.

Таким чином, впровадження концепції контролінгу є багатограним процесом, що вимагає ретельного планування, навчання персоналу, адаптації до специфіки галузі та постійного моніторингу результатів. Практичний досвід підтверджує, що за умови дотримання цих вимог контролінг стає потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки.** Оптимізація операційних процесів шляхом впровадження концепції управління витратами в контексті контролінгу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних ринкових умовах, що характеризуються нестабільністю та високою динамікою змін. Використання контролінгових інструментів дозволяє підприємствам здійснювати систематичний аналіз витрат, забезпечуючи прозорість фінансових потоків та сприяючи ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову стійкість. Застосування інтегрованих підходів до управління витратами, зокрема методів бюджетування, калькулювання собівартості та АВС-аналізу, дозволяє виявити неефективні статті витрат, зменшити їхній вплив на загальну рентабельність і сконцентрувати ресурси на стратегічно важливих напрямках. Автоматизація контролінгових процесів за допомогою сучасних інформаційних систем (наприклад, ERP-систем) сприяє скороченню трудовитрат, зниженню ризиків помилок у розрахунках і підвищенню точності аналізу фінансово-економічної інформації. Впровадження концепції управління витратами має здійснюватися комплексно, із залученням усіх рівнів управління, що забезпечує гармонізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Особливу увагу слід приділяти підвищенню кваліфікації персоналу в аспектах контролінгу, що дозволяє адаптувати нові підходи до специфіки діяльності підприємства та мінімізувати ризики їхньої реалізації. Результати впровадження управлінських

інструментів контролінгу необхідно систематично оцінювати за допомогою ключових показників ефективності (KPI), що забезпечує своєчасне коригування операційних процесів. Подальші дослідження в цій галузі доцільно спрямувати на розробку галузевих специфічних моделей контролінгу, які враховуватимуть особливості різних типів підприємств, а також на інтеграцію принципів сталого розвитку в системи управління витратами.

### БІБЛОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Другова О. С., Клепікова С. В. Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 2023. № 12 (190). С. 32-56. <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/302151>
2. Куцик П. Контролінг у системі управління витратами: теоретико-методичний аспект. Трансформаційні перетворення обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах євроінтеграційних процесів : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 листоп. 2016 р. / М-во освіти і науки України, М-во фінансів України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» [та ін.] ; [редкол.: М. І. Бондар (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2016. С. 69–71.
3. Савицька О. М. До питання необхідності удосконалення системи управління витратами на промислових підприємствах України в контексті розвитку контролінгу. *Електронне наукове фахове видання Житомирського державного університету ім. Івана Франка у галузі економічних наук «Економіка. Управління. Інновації»*, 2014. 2(12). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_2\\_51.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_2_51.pdf).
4. Школьник І. О. Контролінг: інструмент управління підприємством. URL: [http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking /finkon/Lekcii\\_fk.pdf](http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking /finkon/Lekcii_fk.pdf)
5. Сіра Ю. В. Контроль за виробничими витратами в системі управління молокопереробними підприємствами. - [Електронний ресурс]: - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/14.NTP\\_2007/Economics/21823.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14.NTP_2007/Economics/21823.doc.htm).
6. Паскалова А. Г. Сутність та необхідність контролінгу витрат на підприємстві. Можливості та перспективи забезпечення стійкого економічного розвитку України: проблеми та шляхи вирішення. Матеріали Міжн. наук.-практ. конференції. 17-18 лютого 2012 р. Київ: «Київський економічний науковий центр», 2012. Ч.ІІ. С. 66-67.
7. Остапенко Т. М. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, 2013. № 5 (10). С. 125-130.

8. Одинцова Т. М. Контролінг витрат у системі забезпечення збалансованого сталого розвитку підприємства. *Вісник Університету Банківської Справи Національного Банку України*. № 1 (13). 2012. С. 106-109.
9. Другова О. С. Методи оцінки як інструменти стратегічного розвитку діяльності підприємств харчової промисловості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. Вип. 18. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2023. 80-86 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.8>
10. Сабліна Н. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств [Текст] : Монографія ; *Укр. держ. акад. залізн. трансп.* Харків : УкрДАЗТ, 2010. 263 с.
11. Остапенко Т. М. Інформаційне забезпечення контролінгу витрат. *Проблеми економіки*. № 4, 2013. С. 375-383.

#### REFERENCES:

1. Druhova O. S., Klepikova S.V. Metodolohichni zasady formuvannia stratehichnoho kontrolinhu v umovakh didzhytalizatsii systemy upravlinnia rozvytkom pidpriumstva. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, 2023. № 12 (190). S. 32-56. <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/302151>.
2. Kutsyk P. Kontrolinh u systemi upravlinnia vytratamy: teoretyko-metodychnyi aspekt. Transformatsiini peretvorennia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv : zb. materialiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 25 lystop. 2016 r. M-vo osvity i nauky Ukrainy, M-vo finansiv Ukrainy, DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana» [ta in.] ; [redkol.: M. I. Bondar (holova) ta in.]. Kyiv : KNEU, 2016. S. 69–71.
3. Savytska O. M. Do pytannia neobkhdnosti udoskonalennia systemy upravlinnia vytratamy na promyslovykh pidpriumstvakh Ukrainy v konteksti rozvytku kontrolinhu. *Elektronne naukove fakhove vydannia Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu im. Ivana Franka u haluzi ekonomichnykh nauk «Ekononika. Upravlinnia. Innovatsii»*, 2014. 2(12). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_2\\_51.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_2_51.pdf).
4. Shkolnyk I O. Kontrolinh: instrument upravlinnia pidpriumstvom. URL: [http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking /finkon/Lekcii\\_fk.pdf](http://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking /finkon/Lekcii_fk.pdf)
5. Sira Yu. V. Kontrol za vyrobnychymy vytratamy v systemi upravlinnia molokopererobnymy pidpriumstvamy. - [Elektronnyi resurs]: - Rezhym dostupu: [http://www.rusnauka.com/14.NTP\\_2007/Economics/21823.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14.NTP_2007/Economics/21823.doc.htm).
6. Paskalova A. H. Sutnist ta neobkhdnist kontrolinhu vytrat na pidpriumstvi / A.H. Paskalova // *Mozhlyvosti ta perspektyvy zabezpechennia stiikoho ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: problemy ta shliakhy vyrishennia. Materialy Mizhn. nauk.-prakt. konferentsii. 17-18 liutoho 2012 r.* Kyiv: «Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi tsentr», 2012. Ch.II. S. 66-67.

## МЕНЕДЖМЕНТ

7. Ostapenko T. M. Klasyfikatsiia instrumentiv (metodiv) kontrolinhu vytrat // *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*, 2013. № 5 (10). S. 125-130.
8. Odyntsova T. M. Kontrolinh vytrat u systemi zabezpechennia zbalansovanoho staloho rozvytku pidpriemstva. *Visnyk Universytetu Bankivskoi Spravy Natsionalnoho Banku Ukrainy*. № 1 (13), 2012. S. 106-109.
9. Druhova O. S. Metody otsinky yak instrumenty stratehichnoho rozvytku diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti . *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika: Naukovyi zhurnal*. Vyp. 18. Odesa: Vydavnychyi dim «Helvetyka», 2023. 80-86 s. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.8>
10. Sablina N. V. Kontrolinh v upravlinni vytratamy pidpriemstv [Tekst] : Monohrafiia / V. V. Prokhorova, N. V. Sablina ; Ukr. derzh. akad. zalozn. transp. Kharkiv : UkrDAZT, 2010. 263 s.
11. Ostapenko T. M. Informatsiine zabezpechennia kontrolinhu vytrat. *Problemy ekonomiky*. № 4, 2013. S. 375-383.

Надійшла до редакції 29.07.2024 р.