



Отримано: 15 серпня 2022 р.

Прорецензовано: 02 вересня 2022 р.

Прийнято до друку: 05 вересня 2022 р.

e-mail: svider@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2022-26(54)-58-63

Яцишина І. В., Свідер О. П. Системи економічного управління інноваційного розвитку підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2022. № 26(54). С. 58–63.

УДК: 330.341: 65.012

JEL-класифікація: M210, O320

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-9107-7980>

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6330-857X>

### **Яцишина Ірина Володимирівна,**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства,  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*

### **Свідер Олександр Полікарпович,**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства,  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*

## **СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Стаття присвячена теоретико-методичним основам застосування базових систем економічного управління підприємством в управлінні інноваційним розвитком. Основна увага зосереджена на аналізі трьох систем економічного управління підприємством – системі CVP, системі збалансованих показників та системі контролінгу. Автором виявлено основні проблеми, які вирішує кожна із систем щодо інноваційного розвитку підприємств, переваги та недоліки їх використання в управлінні науково-дослідною та інноваційною діяльністю підприємства.*

*Визначено, що система CVP частково вирішує проблему врахування інноваційних ризиків; система збалансованих показників узгоджує оперативне та стратегічне управління інноваційного розвитку побудовою комплексу взаємопов'язаних конкретних індикаторів їх досягнення; система контролінгу передбачає створення нової концепції управління, в основі якої лежить спосіб мислення керівництва, орієнтований на ефективне економічне управління та основі формування та використання інформаційного забезпечення аналізу, планування, оцінювання інноваційного розвитку.*

*Проведений аналіз особливостей використання кожної із систем економічного управління щодо інноваційного розвитку підприємства уможливить оптимізацію прийняття управлінських рішень у процесі формування і реалізації стратегічних та оперативних планів підприємства.*

**Ключові слова:** *інноваційний розвиток підприємства, економічне управління підприємством, системи економічного управління підприємством, економічне управління інноваційним розвитком.*

### **Iryna Yashchyshyna,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics,  
Kamyanets-Podilskyi Ivan Ohienko National University*

### **Oleksandr Svider,**

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics,  
Kamyanets-Podilskyi Ivan Ohienko National University*

## **ECONOMIC MANAGEMENT SYSTEMS OF ENTERPRISE'S INNOVATIVE DEVELOPMENT**

*The article is devoted to the theoretical and methodological foundations of the application of the basic systems of economic management of the enterprise in the management of innovative development. The relevance of the problem lies in the fact that a modern enterprise on the way to success must take a number of circumstances into account, first of all, it must be based on the introduction of innovations, and economic management of the enterprise should be the the basis of management.*

*The main focus of the article is on the analysis of three systems of economic management of the enterprise – the CVP system, the system of balanced indicators and the controlling system. The author identified the main problems solved by each of the systems regarding the innovative development of enterprises, the advantages and disadvantages of their use in the management of scientific research and innovation activities of the enterprise.*

*It was determined that the CVP system enables the construction of a model of planned income from innovative activities and partially solves the biggest problem of innovative development of the enterprise – taking into account innovative risks; the system of balanced indicators coordinates the operational and strategic management of innovative development by building a complex of interrelated specific indicators of their achievement, helps to determine indicators of intangible asset evaluation; the controlling system involves the creation of a new concept of management, which is based on the management's way of thinking, focused on effective economic management and on the basis of the formation and use of information support for analysis, planning, and evaluation of innovative development.*



*In fact, each of the three analyzed systems solves separate problems of improving the management of research and innovation and reflects the need to change the concept of management by innovative development of a modern enterprise.*

*The conducted analysis of the peculiarities of the use of each of the economic management systems in relation to the innovative development of the enterprise will enable the optimization of managerial decision-making in the process of forming and implementing strategic and operational plans of the enterprise.*

**Keywords:** *innovative development of the enterprise, economic management of the enterprise, systems of economic management of the enterprise, economic management of innovative development.*

**Постановка проблеми.** У ХХІ ст. досягнення та утримання підприємством конкурентних переваг на ринку можливе переважно за рахунок розробки та впровадження нових інноваційних продуктів. Однак успішність інноваційного розвитку підприємства суттєво залежить від розробки і ухвалення таких управлінських рішень, які дадуть можливість досягнути максимальної ефективності за допомогою взаємоузгодження ключових параметрів діяльності підприємства у стратегічній та поточній перспективі, врахування та оцінювання новітніх чинників і нематеріальних активів. Здійснити це можливо шляхом гнучкого використання систем економічного управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теорії та практика управління інноваційними процесами висвітлено у працях зарубіжних авторів: І. Ансоффа, Е. Брукінга, П. Друкера, Б. Карлофа, М. Кастельса, Ф. Котлера, М. Купера, Ж. Ламбена, Д. Ламберта, Т. Левітта та вітчизняних науковців: Ю. Бажала, Л. Безчасного, Г. Доброва, С. Іляшенко, О. Кузьміна, О. Лапко, І. Лукінова, Б. Малицького, В. Мунтіяна, П. Перерви, В. Соловійова. Проблематика економічного управління підприємством досліджується вітчизняними науковцями з початку 2000-х рр., зокрема у працях А. Гончарова, А. Денисова, Л. Дядечко, П. Зозулі, Л. Лігоненко, Л. Мясоедова та ін. Однак вивченню теоретико-прикладних аспектів економічного управління інноваційним розвитком підприємства приділяється недостатньо уваги.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується означена стаття. В сучасній економічній літературі при загальній розробленості проблематики економічного управління суб'єктами господарювання, питання економічного управління інноваційним розвитком підприємства залишаються мало розробленими. Неєфективність усталених концепцій управління підприємством щодо НДДКР та інноваційної діяльності, поява нових дієвих чинників, мінливість умов господарювання обумовлюють актуальність дослідження особливостей застосування основних систем економічного управління щодо інноваційного розвитку підприємств.

**Мета дослідження:** виявити особливості використання базових систем економічного управління підприємством в умовах його інноваційного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційна діяльність підприємства є особливим видом діяльності, що охоплює дослідження, розробки, виготовлення дослідних зразків, випробування, доведення продуктивних інновацій до виробництва або освоєння технологічних, технічних, організаційних інновацій, їх доопрацювання та адаптацію до виробництва. Розробка та впровадження інновацій потребують значних інвестицій, із високою ризиковістю, невідомим строком окупності та ймовірністю прибутковості. Особливості інноваційної діяльності підприємства потребують коректування стандартних методик та інструментів економічного управління підприємства.

До базових систем економічного управління підприємством зараховують:

- 1) систему CVP (Cost – Volume – Profit, тобто витрати – обсяг – прибуток);
- 2) систему збалансованих показників;
- 3) систему контролінгу.

Система CVP є одним із потужних інструментів в управлінні підприємством. В найбільш загальному вигляді вона спрямована на вирішення таких завдань:

- побудову рівняння лінійної залежності між сукупними витратами, обсягом виручки та обсягом виробництва;
- визначення величини загальних і середніх постійних витрат і їх зміни від динаміки обсягів виробництва;
- розрахунок змінних середніх витрат та динаміки сукупних змінних витрат при зміні обсягів виробництва і реалізації;
- дослідження мінливості загальних витрат і виручки від реалізації продукції для того, щоб отримати певне уявлення про ймовірнісну поведінку валового прибутку під впливом зміни обсягу виробництва та реалізації продукції;
- визначення точки беззбитковості виробництва;
- розрахунок обсягу продажу, за якого досягається беззбитковість виробництва або заданий фінансовий результат.



Ця методика проста, наочна і оперативна у використанні. Однак система дієва при виконанні певних умов: ціни на готову продукцію і на ресурси сталі; продуктивність праці і асортимент продукції є незмінними; у плановому періоді кількість виготовленої продукції співпадає з обсягом реалізованої продукції.

Дотриматись усіх цих умов у практиці інноваційного розвитку підприємства досить складно. Будь-яка зміна наявних у моделі чинників (змінних і постійних затрат, обсягу чи періоду реалізації, ціни) може суттєво змінити кінцевий результат. Графічна інтерпретація моделі стає неможливою за кількості видів продукції більш як три. СVP-аналіз науково-дослідної та інноваційної діяльності підприємств стикається із низкою особливих проблем:

- 1) практика свідчить, що більше 50 % витрат на НДДКР – це заробітна плата високоосвічених учених та інженерів [1], що змінює структуру витрат;
- 2) високий ступінь ризиковості, невизначеності результатів, а отже, і прибутку, що ускладнює побудову моделі;
- 3) витрати на НДДКР є прикладом нематеріальних витрат, що породжує проблему їх розподілу на нематеріальні інвестиції протягом майбутніх періодів;
- 4) існує проблема міжчасового розподілу доходу від інтелектуального капіталу;
- 5) відсутність зв'язку величини витрат з обсягом виробництва продукції певного виду.

Частина наведених проблем вирішується через дисконтування вартості очікуваних додаткових доходів від нововведень. СVP-аналіз доповнюють бюджетуванням максимальних або оптимальних інвестицій в дослідження та розробки у залежності від продажів фірми.

Вагомо ускладнює економічне управління інноваційним розвитком підприємства висока ризиковість НДДКР. Незважаючи на те, що система СVP не вирішує усіх проблем економічного управління дослідженнями та інноваціями, саме на основі даних класичного СVP-аналізу виникає можливість оцінювати ризик за показниками запасу фінансової міцності, чутливості до змін коефіцієнта змінних витрат і величини постійних витрат так само, як це пропонують окремі методики аналізу ризиків інвестиційних проєктів. Однак система СVP має як низку переваг, так і обмежень в економічному управлінні інноваційним розвитком підприємства (див. табл. 1).

Таблиця 1

#### Застосування системи СVP в економічному управлінні інноваційним розвитком підприємств

Переваги	Обмеження
<p>Дає змогу визначити обсяг продажу, за якого досягається безбитковість виробництва або заданий фінансовий результат;</p> <p>Простота, оперативність;</p> <p>Графічна інтерпретація, наочність;</p> <p>Можливість побудови моделі планового доходу від інноваційної діяльності;</p> <p>Можлива інтерпретація моделі, введення в неї чинників ризиковості та ін., застосування методу дисконтування;</p> <p>Уможливорює контроль базових взаємозв'язків між динамікою зміни структури витрат, обсягами виробництва (реалізації) і прибутком</p>	<p>Інноваційна діяльність порушує низку умов, за яких система дієва (чіткість поділу витрат на постійні і змінні, незмінність продуктивності праці і технологічного стану, сталість і обмеженість асортименту);</p> <p>Відсутність зв'язку величини і структури витрат з обсягом новітньої продукції певного виду;</p> <p>Оцінка ризиків не повна</p> <p>Зростання кількості врахованих в моделях чинників веде до ускладнення її прикладного застосування</p>

Джерело: складено за [1–3].

За допомогою системи СVP можна побудувати моделі, які дозволяють оцінити певні ризики інноваційної діяльності (до прикладу наведені у [1; 2]), однак чим більше чинників ризику враховує модель, тим складнішою вона стає, а отже, і менш використовуваною на практиці. При цьому навіть такі складні моделі не здатні вивести та точно спрогнозувати кількісні взаємозв'язки динаміки витрат-обсягів-прибутку щодо наукових досліджень, розробки і впровадження інновацій підприємствами.

Однак система СVP дає можливість прослідкувати динаміку доходів від напрямів інноваційного розвитку підприємства через взаємозв'язки між змінами абсолютних і відносних показників витрат та обсягами виробництва.

Зростаюча динаміка інноваційної економіки призводить до зростання ролі певних видів активів підприємств, частину з яких просто не відображають у бухгалтерській звітності. До цих активів зараховують:

- нематеріальні активи, зокрема нові знання, патенти на власні технології і винаходи, авторські права, комерційну таємницю, ноу-хау тощо;
- стратегічні активи, що здатні обмежити конкуренцію та створити додаткові бар'єри щодо входження на високотехнологічні ринки;
- репутаційні активи, такі як імідж підприємства, репутація керівника, фінансова стійкість, якість і споживча цінність продукції, комунікації зі споживачами, соціальна відповідальність;



– людський капітал, відображає наявний рівень кваліфікації, вміння, навички, здібності, компетенції працівників для адаптації до мінливих умов;

– організаційні активи – це організаційна культура, соціальні норми, цінності, система управління.

Оцінювання таких активів, їх вимірювання є складним процесом. Підприємства, що займаються науково-дослідною та інноваційною діяльністю, спрямовані на створення новітнього продукту й усталена практика щодо управління підприємством за часту не містить показників, якими можна планувати й оцінювати не тільки новітні види активів та діяльності. Тому використання системи збалансованих показників (СЗП) в економічному управлінні інноваційним розвитком підприємства є виправданим. Суть ЗСП полягає у зміні традиційних критеріїв оцінювання ефективності діяльності підприємства за рахунок зміни переліку показників та формування такої їх структури, яка встановлюватиме зв'язки між плановими цілями і необхідними ресурсами для їх досягнення. СЗП дає можливість вирішити протиріччя між стратегічними планами підприємства по нарощуванню його конкурентоспроможності за рахунок розробки і впровадження інновацій та негнучкою моделлю фінансової бухгалтерської звітності.

Фактично СЗП є механізмом реалізації стратегії підприємства, зокрема й інноваційної. Збалансована система показників дозволяє менеджерам оцінити бізнес за чотирма напрямками перспектив і дати відповіді на основні запитання:

1. Яка зовнішня фінансова перспектива (тобто як підприємство виглядає в очах акціонерів і партнерів на ринку);
2. Якою є перспектива клієнтів (ставлення споживачів);
3. У чому перспектива внутрішніх бізнес-процесів (де підприємство повинне діяти краще за інших);
4. Яка перспектива навчання та зростання професійності персоналу для реалізації конкурентних переваг (за рахунок яких знань, умінь, компетенцій, досвіду, технологій і нематеріальних активів можливо досягнути бажаного).

Розробники СЗП Д. Нортона і Р. Каплана зазначають [3], що врахування і оцінка нематеріальних активів та невикористаних можливостей є більш важливими для успіху сучасної компанії, ніж використання традиційних матеріальних активів. Точна і достовірна оцінка таких нематеріальних активів не відображена в бухгалтерському балансі, попри те і сьогодні, і в майбутньому саме ці активи та потенційні можливості є вирішальними для реалізації стратегії компанії в умовах жорсткої конкуренції, тому потребують новітньої оцінки.

Розробка збалансованої системи показників обумовлена необхідністю усунути недоліки класичних систем показників ефективності, які діють із запізненням і не здатні своєчасно оцінити прибуток чи збиток, отриманий від реалізації управлінських рішень. Водночас, реалізація СЗП поряд із вирішенням проблеми вимірювання ефективності діяльності стала механізмом розв'язання значно більшої проблеми – нездатності компаній упроваджувати нові стратегії і рухатися в нових напрямках.

Ще однією актуальною проблемою для багатьох компаній є прискорення і спрощення процесу планування інноваційного розвитку. Впровадження СЗП ув'язує індикатори стратегічного і оперативного планування значно прискорюючи термін реалізації планів. Однак СЗП не вирішує усіх проблем економічного управління інноваційним розвитком підприємства (див. табл. 2).

Таблиця 2

### Використання СЗП в економічному управлінні інноваційним розвитком підприємств

Переваги	Обмеження
<p>Дає можливість наростити ефективність реалізації інноваційної стратегії;</p> <p>Взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту;</p> <p>Концентрація зусиль на важливих для компанії напрямках, що виражені конкретними показниками;</p> <p>Постановка стратегічних та операційних цілей і конкретних індикаторів їх досягнення для кожного підрозділу та працівника;</p> <p>Вдосконалення мотивації праці;</p> <p>Посилення контролю і керуваності процесу реалізації стратегії «згори-наниз» за рахунок вдосконалення операційного планування;</p> <p>Гнучкість системи, можливість корегування системи показників залежно від напрямів, факторів, етапів інноваційної діяльності підприємства</p>	<p>Фокусує облік на обмеженому переліку показників;</p> <p>Вводить нові показники, що не облікуються або визначаються суб'єктивно;</p> <p>Потребує розробки спеціальної звітності;</p> <p>Специфічна система показників для кожного підприємства, що потребує креативності, навчання і зростання витрат на реалізацію системи;</p> <p>Причинно-логічні зв'язки розуміються як аксіома, тому вони не підлягають критичному аналізу;</p> <p>Вибір стратегічних дій в ЗСП може бути помилковим;</p> <p>Недоліки у формуванні системи ведуть до викривлень у мотивації персоналу і ухваленні неправильних управлінських рішень</p>

Джерело: складено на основі [3–4].



Інша система, що направлена на вдосконалення економічного управління інноваційним розвитком підприємства, – це система контролінгу. За своєю суттю контролінг – це фактично філософія бізнесу, ціла концепція економічного управління підприємством. Система контролінгу орієнтована на досягнення конкретних цілей; формує інформаційно-аналітичний супровід прийняття управлінських рішень; включає в себе аналіз, планування, контроль за усіма сферами діяльності підприємства. Розрізняють стратегічний контролінг (спрямований на пошук та утримання конкурентної переваги) та операційний (ефективне досягнення поточних цілей за рахунок прийняття оптимальних управлінських рішень).

Відповідно система контролінгу щодо інноваційної діяльності підприємства спрямована на максимальну реалізацію його інноваційної стратегії.

Можна виділити ряд характерних рис впровадження системи контролінгу. До них належать [5]: створення нової ключової концепції, яка орієнтована на ефективне фінансове управління; формування інтегрованої системи інформаційно-аналітичної й методичної підтримки керівництва й персоналу в процесі ухвалення управлінських рішень; можливість вибору й реалізації нових методів, способів і інструментів, здатних запобігати кризовій ситуації, передбачати й долати її; формування ефективних комунікаційних мереж.

До основних функцій контролінгу інновацій на підприємстві можна зарахувати [6] розробку та координацію стратегії інноваційного розвитку підприємства; аналіз і контроль інноваційних процесів; вибір, оцінку та реалізацію альтернативних інноваційних рішень; контроль і регулювання інноваційних циклів; економічне та інформаційне забезпечення впровадження нової продукції; управління витратами на інновації; методичне та інформаційне забезпечення розробки інноваційних проектів; економічне обґрунтування інноваційних проектів; оцінку ризиків інноваційних проектів; оцінювання ефективності впровадження інновацій.

Застосування системи контролінгу в економічному управлінні інноваційним розвитком підприємства уможливорює вирішення певних проблем, однак має обмежений характер (див. табл. 3).

Таблиця 3

#### Система контролінгу в економічному управлінні інноваційним розвитком підприємства

Переваги	Обмеження
Створення нової концепції управління, в основі якої лежить спосіб мислення керівництва, орієнтований на економічне управління; Формування інформаційного забезпечення аналізу, планування, оцінювання інноваційного розвитку; Економічне обґрунтування управлінських рішень в сфері інноваційного розвитку; Вдосконалення системи показників, внутрішньої і зовнішньої звітності; Створення системи координації й контролю за досягненням результатів інноваційного розвитку; Аналізування виявлених відхилень; Формування інформаційної системи зворотного зв'язку з метою корегування стратегічних і оперативних планів; Вдосконалення контролю досягнення стратегічних і операційних цілей	Потребує готовності керівництва до гнучкості, ламання стереотипів щодо управління; Частина показників носить суб'єктивний характер; Можливість індикативного вимірювання змін за різними складовими активів підприємства обмежена; Перелік нових показників дуже чутливий до змін і потребує коректування; Призводить до змін в організації облікової роботи; Вимагає впровадження або реорганізації системи інформаційного забезпечення щодо автоматизованого збирання, оброблення, аналізу та передавання інформації

Джерело: складено на основі [5–9].

Запровадження системи контролінгу в управлінні інноваційним розвитком підприємства дає змогу вирішити проблему щодо оцінки специфічних видів активів за допомогою формування нових показників і відповідної інформаційно-аналітичної бази, своєчасно виявляти відхилення фактичних показників від бажаних, впливати на прийняття ефективних управлінських рішень.

В цілому впровадження системи контролінгу в управління інноваційним розвитком підприємства сприятиме підвищенню ступеню обґрунтованості рішень, що приймаються щодо її окремих етапів, більш якісній координації процесів щодо досягнення стратегічних та оперативних цілей.

**Висновки.** Використання аналізованих систем економічного управління інноваційним розвитком підприємства здатне суттєво підвищити ефективність стратегічного та оперативного планування діяльності підприємства за рахунок вирішення низки специфічних проблем щодо наукових досліджень, розробки і впровадження інновацій. Перспективи подальших досліджень лежать в площині вдосконалення теоретико-методичного обґрунтування та прикладного застосування систем СVP, СЗП та контролінгу для максимізації ефективності управління інноваційним розвитком підприємства.



## Література:

1. Prihadyanti D. CVP Analysis Incorporating The Cost Of Capital On R&D Investment. *International Journal of Engineering Science and Technology*. <[https://www.researchgate.net/publication/266571045\\_CVP\\_ANALYSIS\\_INCORPORATING\\_THE\\_COST\\_OF\\_CAPITAL\\_ON\\_RD\\_INVESTMENT](https://www.researchgate.net/publication/266571045_CVP_ANALYSIS_INCORPORATING_THE_COST_OF_CAPITAL_ON_RD_INVESTMENT)> (2022, серпень, 01)
2. Бабяк Н. Д., Крутоус Н. Ю. CVP-аналіз в умовах багатопродуктового виробництва як інструмент операційного контролінгу. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. № 1. С. 11–19.  
Babiak N.D., Krutous N.Iu. (2021). CVP-analiz v umovakh bahatoproduktivnoho vyrobnytstva yak instrument operatsiinoho kontrolinhu. [CVP analysis in conditions of multi-product production as a tool of operational controlling] *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria [Herald of Agrarian Science of Prychornomoria region]*, Vyp. 1, 11-19. [in Ukrainian].
3. Мельник Ю. М., Савченко О. С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 192–203. URL: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_1_24)> (дата звернення: 01.08.2022).  
Melnyk Yu.M., Savchenko O.S. (2011). Problemy zastosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. [Problems of applying a balanced system of indicators at domestic enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and management of innovations]*, № 1, 192-203. <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_1_24)> (2022, serpen, 01). [in Ukrainian].
4. Макарова М. В., Щербань А. А. Управління інноваціями за методологією збалансованої системи показників на прикладі нафтосервісної компанії. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2013. № 6. С. 192–203.  
Makarova M.V., Shcherban A.A. (2013). Upravlinnia innovatsiiamy za metodolohiiieu zbalansovanoi systemy pokaznykiv na prykladi naftoservisnoi kompanii. [Management of innovations according to the methodology of the balanced system of indicators on the example of an oil service company]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu, serii: Ekonomika. [Bulletin of Mariupol State University, Series: Economics]*, Vyp. 6, 192-203. [in Ukrainian].
5. Петухова О. М. Контролінг як важлива складова інноваційного розвитку підприємства. *XIII Міжнародна науково-практична конференція «Антикризовий розвиток соціальних та економічних процесів в умовах глобалізації» : наукове видання*. Буча : Видавничий центр науково-організаційного відділу Українського гуманітарного інституту, 2018. С. 73–76.  
Pietukhova O.M. (2018). Kontrolinh yak vazhlyva skladova innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. [Controlling as an important component of the innovative development of the enterprise]. XIII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Antykrizovyi rozvytok sotsialnykh ta ekonomichnykh protsesiv v umovakh hlobalizatsii». [XIII International scientific and practical conference "Anti-crisis development of social and economic processes in the conditions of globalization]. *Naukove vydannia. Bucha: Vydavnychiy tsentr naukovo-orhanizatsiinoho viddilu Ukrainskoho humanitarnoho instytutu*, 73-76. [in Ukrainian].
6. Панас Я. В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 197–205.  
Panas Ya.V. (2013). Kontseptsiiia kontrolinhu innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva. [The concept of controlling the innovative activity of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, [Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Problems of economics and management], № 754, 197- 205. [in Ukrainian].
7. Азаренков Г., Зима О., Писарчук О. Можливості контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 74–78.  
Azarenkov H., Zyma O., Pysarchuk O. (2010). Mozhlyvosti kontrolinhu v systemi upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva. [Possibilities of controlling in the management system of innovative development of the enterprise]. *Problemy ekonomiky, [Problems of the Economy]*, № 4, 74-78. [in Ukrainian].
8. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Дуксенко О. П. Контролінг інновацій в системі управління підприємством. *Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : монографія / за редакцією О. В. Ареф'євої*. Київ : ФОП Маслаков, 2020. С. 77–83.  
Piletska S.T., Korytko T.Iu., Duksenko O.P. (2020). Kontrollinh innovatsii v systemi upravlinnia pidpriemstvom. [Controlling innovations in the enterprise management system]. *Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh neotekhnolohichnoho vidtvorennia: Monohrafiia. [Adaptive management of enterprises in conditions of neotechnological reproduction: Monograph]*. Za redaktsiieiu Arefievoi O.V, Kyiv, FOP Maslakov, 77-83. [in Ukrainian].
9. Яковенко К. В. Особливості контролінгу процесу інноваційної діяльності промислових підприємств. *Бізнесінформ*. 2012. № 5. С. 75–78. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36482/1r21babiak.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 01.08.2022).  
Yakovenko K. V. (2012). Osoblyvosti kontrolinhu protsesu innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv. [Peculiarities of controlling the process of innovative activity of industrial enterprises]. *Biznesinform, [Business Information]*, № 5, 75-78. <<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36482/1r21babiak.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> (2022, serpen, 01) [in Ukrainian].