

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-69>

УДК 65.011.56:005.21

JEL classification: M21, M41, G32, D24

ТЮРИНА Ніла

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>

e-mail: [nilatyurina@gmail.com](mailto:nilatyurina@gmail.com)

НАЗАРЧУК Тетяна

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>

e-mail: [nazarchukt@khmnu.edu.ua](mailto:nazarchukt@khmnu.edu.ua)

## КОНТРОЛІНГ ВИТРАТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

*У статті досліджено роль контролінгу витрат у забезпеченні ефективності управління підприємством в умовах кризи. Обґрунтовано, що за умов економічної нестабільності та підвищеного рівня невизначеності традиційні підходи до управління витратами є недостатніми й потребують доповнення інтегрованими інструментами контролінгу. Розкрито сутність контролінгу витрат як складової системи управління підприємством, що поєднує процеси планування, обліку, аналізу та контролю витрат з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Визначено місце контролінгу витрат у системі управління підприємством. Проаналізовано напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері дослідження контролінгу витрат, здійснено їх узагальнення та окреслено перспективи подальшого розвитку даного напрямку. Обґрунтовано елементний склад контролінгу витрат, розкрито їх змістовне наповнення та сформовано концептуальну структурну модель контролінгу витрат. Запропоновано математичну інтерпретацію структурної моделі, що дає змогу формалізувати процес управління витратами, здійснювати аналіз відхилень, прогнозувати їх динаміку та приймати адаптивні управлінські рішення в кризових умовах. Обґрунтовано доцільність розробки зазначеної моделі та необхідність її практичного впровадження в систему управління підприємством. Визначено основні переваги застосування контролінгу витрат, зокрема щодо виявлення резервів оптимізації ресурсів, зниження управлінських ризиків та підвищення загальної ефективності управління підприємством.*

*Ключові слова:* контролінг; управління; контролінг витрат, управління витратами, криза, антикризове управління; ефективність управління підприємством.

TYURINA Nila, NAZARCHUK Tetyana

Khmelnytskyi National University

## COST CONTROL IN ENSURING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

*The article examines the role of cost controlling in ensuring the effectiveness of enterprise management under crisis conditions. It is substantiated that in the context of economic instability and an increased level of uncertainty, traditional approaches to cost management are insufficient and require enhancement through integrated controlling tools. The essence of cost controlling as a component of the enterprise management system is revealed; it integrates planning, accounting, analysis, and cost control processes with the aim of improving the soundness of managerial decision-making. The place of cost controlling within the enterprise management system is determined. The contributions of domestic and foreign scholars in the field of cost controlling research are analyzed, generalized, and the prospects for further development of this area are outlined. The elemental composition of cost controlling is substantiated, its substantive content is disclosed, and a conceptual structural model of cost controlling is developed. A mathematical interpretation of the proposed structural model is presented, which makes it possible to formalize the cost management process, conduct variance analysis, forecast cost dynamics, and make adaptive managerial decisions under crisis conditions. The expediency of developing this model and the necessity of its practical implementation within the enterprise management system are justified. The main advantages of applying cost controlling are identified, particularly in terms of identifying reserves for resource optimization, reducing managerial risks, and enhancing the overall efficiency of enterprise management.*

*Keywords:* controlling; management; cost controlling; cost management; crisis; anti-crisis management; enterprise management efficiency.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 15.03.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Тюріна Ніла, Назарчук Тетяна

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

Наразі вітчизняні підприємства функціонують в умовах глибоких кризових явищ, що викликані війною та супроводжуються економічною нестабільністю, зниженням платоспроможного попиту, порушенням виробничо-логістичних ланцюгів постачання та збуту, зростанням цін на ресурси та підвищенням рівня невизначеності управлінських рішень. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективності управління підприємством, ключовим чинником якої є раціональне формування та використання витрат. Витрати - це основний фактор впливу на результат діяльності. Традиційні підходи до управління витратами, що ґрунтуються переважно на обліку та контролі, виявляються

недостатніми в умовах кризи, оскільки не забезпечують своєчасної реакції на негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Це викликає необхідність пошуку та застосування інтегрованих управлінських інструментів, здатних поєднати планування, облік, аналіз та контроль витрат з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах посиленої невизначеності. За таких умов особливого значення набуває контролінг витрат, який дозволяє не лише відстежувати фактичні витрати, а й прогнозувати їх динаміку, аналізувати відхилення, виявляти резерви оптимізації та адаптувати управлінські рішення до кризових умов. В науковій літературі питання використання контролінгу витрат саме як інструменту забезпечення ефективності управління підприємством в умовах кризи є недостатньо систематизованими та потребують подальшого теоретико-методичного обґрунтування. Тобто є об'єктивна необхідність поглибленого дослідження контролінгу витрат як складової системи антикризового управління підприємством, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання контролінгу витрат досліджуються у працях зарубіжних та вітчизняних науковців у контексті управлінського обліку, стратегічного та оперативного контролінгу. У роботах П. Горват, Р. Ентоні, В. Говіндараджан, Р. Каплан і Д. Нортон контролінг розглядається як інтегрований інструмент управління, що поєднує планування, аналіз та контроль витрат для підтримки управлінських рішень. Праці К. Друрі та К. Мерчант присвячені практичним аспектам контролінгу витрат, зокрема бюджетуванню та аналізу відхилень. Вітчизняні дослідники (Давидович І., Піжук О., Бодров В., Минчинська І., Шатілло В., Головацька С., Безвужко Т., Литвинчук І., Гордієнко В., Кузнецова Н., Панченко О., Шевченко О. та інші) акцентують увагу на адаптації інструментів контролінгу витрат до умов функціонування українських підприємств. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання використання контролінгу витрат саме як інструменту забезпечення ефективності управління підприємством в умовах кризи, що обумовлює актуальність подальших наукових досліджень.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Метою дослідження** є обґрунтування ролі контролінгу витрат у забезпеченні ефективності управління підприємством в умовах кризи.

### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розпочнемо дослідження з короткої характеристики теоретичних основ контролінгу. Започаткували та створили теоретичний базис контролінгу його класики, зарубіжні науковці-практики: Манн Р., Майер С., Вебер Й, Хорват П., Кюппер Х., Хан Д. та інші. Найактивнішими у розвитку контролінгу були представники німецької школи ділового адміністрування. Контролінг розглядався науковцями як цілеспрямована система планування, контролю, визначення цілей, внутрішнього консалтингу; як система управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності підприємств; як міжфункціональний інструмент управління, що сприяє процесу прийняття управлінських рішень за допомогою аналітичної обробки та постачання інформації. Спостерігається також різноплановість використання контролінгу у функціональних напрямках діяльності підприємств, таких як: антикризового управління, економічної безпеки, формування засад фінансового контролінгу, інноваційного управління тощо. Практичне впровадження контролінгу у систему управління підприємством на стратегічному та поточному рівнях здійснювалось за допомогою відповідного методичного інструментарію. Детальніше ці процеси ми досліджували в попередніх публікаціях.

Вітчизняні науковці (Терещенко О.О., Морозов Д.М., Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В., Петренко С. Н. та інші) також досліджували контролінг, розглядали його як: концепцію ефективного управління підприємством для забезпечення довгострокового розвитку та виживання; складну структуру, що об'єднує встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень; систему управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності підприємства. Тобто, контролінг розглядався ними як концепція управління майбутнім станом підприємства, щодо погодження динаміки розвитку усієї соціально-економічної системи, її складових та орієнтована на бажаний стан розвитку у перспективі.

Особливого значення контролінг набуває наразі в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли традиційні механізми управління виявляються недостатньо гнучкими. Контролінг забезпечує адаптивність системи управління завдяки використанню сценарного аналізу, аналізу відхилень, системи ключових показників ефективності та бюджетування, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. На рисунку 1 відображено місце контролінгу в системі управління підприємством.

Як видно з рисунка 1 у системі управління підприємством контролінг виступає зв'язуючою ланкою між стратегічним та оперативним управлінням. Він забезпечує трансформацію стратегічних цілей у конкретні показники діяльності, контроль їх досягнення та формування зворотного зв'язку для коригування управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління та сприяє досягненню сталого розвитку підприємства. З огляду на це, контролінг як інструмент управління створює передумови для

ефективного використання ресурсів, підвищення прозорості управлінських процесів та зниження рівня управлінських ризиків, що є особливо актуальним в кризових умовах.



Рис. 1. Місце контролінгу в системі управління підприємством

Сформовано авторами

Постійне удосконалення та розвиток теоретичних напрацювань і практичних навичок контролінгу вітчизняними та зарубіжними науковцями, а також з огляду на те, що контролінг є дотичним до кількох наукових напрямів (управління витратами, управлінський облік, фінансовий менеджмент, стратегічне управління), сприяли формуванню та розвитку важливого напрямку функціонального контролінгу - контролінгу витрат.

Сучасні дослідження наразі зосереджуються на: оптимізації витрат без втрати якості; контролінгу релевантних витрат для управлінських рішень; інтеграції контролінгу з бюджетуванням та KPI; цифровізації контролінгу (BI-системи, ERP). Детальніше про наукові дослідження іноземних та вітчизняних авторів, що займалися контролінгом витрат. В таблиці 1 відображена інформація про авторів, напрямок дослідження яких, дотичний до контролінгу витрат, та їх основні здобутки за напрямом [1 -13].

Підсумовуючи теоретичні дослідження щодо контролінгу витрат, що представлені у таблиці 1, можемо зробити такі висновки. Іноземні науковці трактують контролінг витрат як інтегровану систему підтримки управлінських рішень, що поєднує інструменти управлінського обліку, аналізу відхилень, бюджетування та стратегічного аналізу. Особливу увагу приділено стратегічному управлінню витратами, процесному підходу та орієнтації на створення доданої вартості, що дозволяє використовувати контролінг витрат не лише як механізм контролю, а як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Українські дослідники розглядають контролінг витрат як інтегровану систему управління, що поєднує бюджетування, управлінський облік, аналіз відхилень та прийняття управлінських рішень. Особлива увага приділяється інформаційному забезпеченню контролінгу витрат, формуванню центрів відповідальності та застосуванню фінансово-аналітичних інструментів. Сучасні дослідження зосереджені на поєднанні контролінгу витрат із управлінням грошовими потоками та антикризовим управлінням.

Узагальнюючи роль контролінгу, як інтегрованого інструменту управління, слід зазначити, що ефективність діяльності підприємства визначається не лише ефективним стратегічним плануванням або якісними аналітичними дослідженнями, а й оптимальним процесом управління витратами. В умовах невизначеності витрати – це ключовий фактор, що впливає на результативність діяльності, конкурентоспроможність та стійкість підприємства. Саме тому контролінг витрат розглядається як специфічна, критично важлива складова загального контролінгу, що забезпечує: планування та прогнозування витрат відповідно до стратегічних та оперативних цілей; своєчасний аналіз відхилень та визначення факторів впливу на витрати; формування інформаційної бази для управлінських рішень; підвищення ефективності використання ресурсів у кризових умовах. Тобто, контролінг витрат - це важливий інструмент реалізації принципів адаптивного управління, що інтегрований у систему контролінгу підприємства, та є предметом подальшого більш детального розгляду у даному дослідженні.

Таблиця 1

## Авторські дослідження контролінгу витрат

	Автор дослідження	Рік дослідження	Напрямок дослідження	Результат дослідження
Зарубіжні автори				
1.	Horváth, P. [1]	1998–2020	Контролінг	Розробка інтегрованої системи контролінгу, що включає управління витратами та ефективністю
2.	Anthony, R., Govindarajan, V [2]	2007	Управлінський облік	Контролінг витрат в системі стратегічного управління
3.	Kaplan, R.S., Norton, D.P.[3,4]	1996 - 2004	Стратегічний контролінг	Збалансована система показників та інтеграція витрат у систему стратегічного контролінгу
4.	Simons, R. [5]	1995	Стратегічний контролінг	Контролінг як механізм реалізації стратегічного управління.
5.	Drury, C. [6]	2018	Контролінг витрат	Практичні підходи до обліку та аналізу витрат, бюджетування, аналіз відхилень
6.	Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. [7]	2017	Управлінський контролінг	Контролінг витрат у прийнятті управлінських рішень та оцінці ефективності.
Вітчизняні науковці				
1.	Давидович І. Є. [8]	2019	Контролінг витрат	Місце контролінгу витрат у системі управління підприємством. Класифікація витрат для потреб контролінгу. Механізм бюджетування витрат як базовий інструмент оперативного контролінгу
2.	Піжук О. І., Бодров В. Г., Минчинська І. В. [9]	2019	Управлінський контролінг	Модель управлінського контролінгу. Алгоритм упровадження контролінгу витрат. Застосування центрів витрат і центрів відповідальності в контролінгу. Інформаційне забезпечення контролінгу витрат
3.	Шатілло В. М. [10]	2021	Контролінг витрат	Контролінг витрат - складова фінансового контролінгу. Система показників контролю витрат. Роль контролінгу постійних і змінних витрат у прийнятті управлінських рішень. Застосування CVP-аналізу в системі контролінгу витрат
4.	Головацька С. І. [11]	2020	Бюджетний контроль витрат	Бюджетування як основний інструмент контролінгу витрат. Розроблено інформаційно-облікову модель бюджетного контролю витрат. Механізм контролю відхилень витрат на рівні підрозділів
5.	Безвужко Т. О. [12]	2018	Контролінг витрат	Контролінг витрат - інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності. Механізм поєднання стратегічного та оперативного контролінгу витрат. Профілактична функція контролінгу (попередження перевитрат)
6.	Литвинчук І. Л. [13]	2024	Контролінг витрат	Взаємозв'язок контролінгу витрат і управління грошовими потоками. Інтеграція планування витрат із cash-flow контролінгом. Оперативний моніторинг витрат у кризових умовах.

Проведені дослідження дозволили нам сформувані теоретичні основи щодо сутності, функцій, принципів та інструментарію контролінгу витрат. Однак для забезпечення можливості практичної реалізації контролінгу витрат та впровадження цієї системи у загальну систему управління підприємством необхідно структурувати його елементи, визначити взаємозв'язок між ними та формалізувати практичний процес управління витратами, тобто розробити концептуальну основу моделі, що відображатиме логіку функціонування контролінгу витрат у межах управлінської системи підприємства.

Для розробки зазначеної концептуальної моделі контролінгу витрат необхідно виконати таке: виокремити ключові функції контролінгу витрат (планування, облік, аналіз, контроль, коригування); визначити інформаційні потоки між підсистемами управління; визначити ключові функції контролінгу витрат; встановити показники оцінки витрат та ефективності управлінських рішень; формалізувати взаємозв'язок між плановими, фактичними та скоригованими витратами.

Узагальнення зазначених елементів дозволяє перейти від теоретичного аналізу до побудови структурної моделі контролінгу витрат та її математичної інтерпретації, що відображатиме механізм його функціонування та забезпечить можливість виконувати кількісну оцінку управлінських рішень. Тобто, розробка моделі є логічним продовженням теоретичних досліджень та створює підґрунтя для практичного впровадження контролінгу витрат у діяльність підприємства, особливо в умовах кризи.

Перед побудовою моделі контролінгу витрат розглянемо доцільність її розробки та необхідність практичного впровадження у систему управління підприємством.

В умовах нестабільного економічного середовища витрати підприємства перетворюються на один із ключових чинників, що визначають ефективність управління та фінансову стійкість. Традиційні підходи до управління витратами, що базуються переважно на облікових та контрольних функціях, не забезпечують своєчасного реагування на динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність у розробці та впровадженні моделі контролінгу витрат як інтегрованого інструменту управління, що дозволить: систематизувати процес управління витратами, тобто поєднати планування, облік,

аналіз та їх контроль в єдину логічну систему; формалізувати управлінські процеси; забезпечити зворотній зв'язок між стратегічними цілями підприємства та фактичними витратами; оперативно виявляти відхилення та визначати причини неефективного використання ресурсів; адаптувати управління витратами до кризових умов.

Впровадження моделі контролінгу витрат у систему управління підприємством може бути зумовлене такими чинниками: зростанням управлінських ризиків у кризових умовах та необхідністю їх мінімізації; обмеженістю ресурсів, що вимагає підвищення ефективності їх використання; потребою в адаптивному управлінні, здатному швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; необхідністю переходу від реактивного до проактивного управління витратами; цифровізацією управління, яка потребує формалізованих моделей для інтеграції в ERP, BI та управлінські інформаційні системи.

Враховуючи вище сказане сформуємо концептуальну модель контролінгу витрат у системі управління підприємством (рисунок 2).

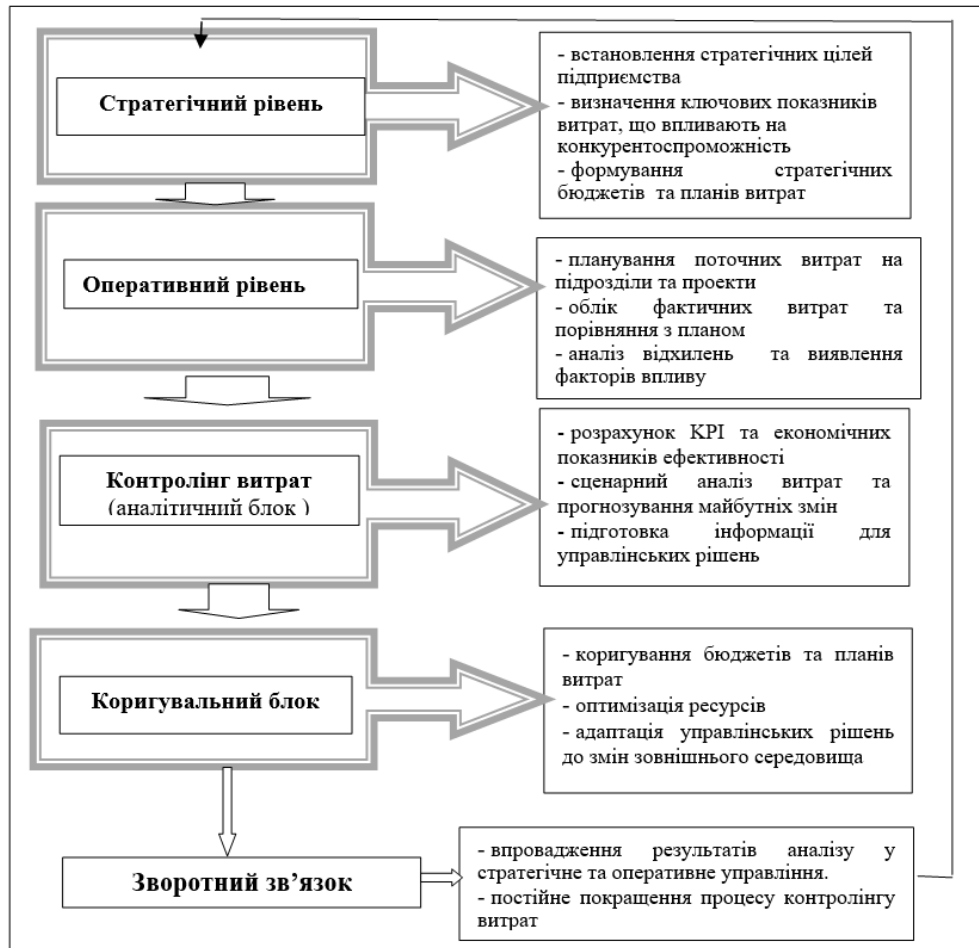


Рис. 2. Концептуальна модель контролінгу витрат у системі управління підприємством

Сформовано авторами

Наведена на рисунку 2 модель контролінгу витрат за рівнями управління повністю координується з системою управління підприємством, що зображена на рисунку 1, показує зв'язок між стратегічними та оперативними цілями підприємства через контролінг витрат та відображає такий цикл управління витратами: планування - облік - аналіз - коригування - зворотний зв'язок.

Математичну інтерпретацію моделі контролінгу витрат представимо як систему взаємопов'язаних рівнянь, що відображають планування, облік, аналіз відхилень та коригування витрат:

$$\begin{aligned}
 BB_i &= \Phi B_i - PB_i, \\
 BK_i &= \Phi B_i - k_i * BB_i \\
 &Min \sum_{i=1}^n BK_i
 \end{aligned}$$

де,  $PB_i$  - планові витрати;  $\Phi B_i$  - фактичні витрати;  $BB_i$  - відхилення витрат;  $k_i$  - коефіцієнт коригування;  $BK_i$  - скориговані витрати.

Така модель, що є математичною інтерпретацією структурної моделі, дозволить формалізувати процес контролінгу витрат, здійснювати аналіз відхилень та забезпечувати кількісну оцінку для прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат та підвищення ефективності управління підприємством.

Підсумовуючи, запропонована структурна модель контролінгу витрат та її математичне представлення дозволяють не лише контролювати фактичні витрати, але й прогнозувати їх зміну, оцінювати альтернативні управлінські рішення та обирати найбільш ефективні з них. Впровадження моделі контролінгу витрат у систему управління підприємством буде сприяти: підвищенню ефективності управлінських рішень та фінансової стійкості підприємства; оптимізації структури витрат та виявлення резервів їх економії; зниженню рівня кризових ризиків; узгодженості стратегічного та оперативного управління. Елементи аналітичного блоку такі як сценарний аналіз, коригування планів, КРІ дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та зменшувати ризики. Також, на нашу думку, ця модель може бути використана для побудови інформаційних систем контролінгу витрат на підприємстві.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах кризових явищ контролінг витрат виступає одним із ключових інструментів забезпечення ефективності управління підприємством. Обґрунтовано, що контролінг витрат забезпечує інтеграцію планування, обліку, аналізу та контролю витрат, сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Доведено, що застосування інструментів контролінгу витрат дозволяє виявляти відхилення від планових показників, визначати резерви оптимізації ресурсів та підвищувати адаптивність підприємства в умовах кризи. Запропонований підхід до використання контролінгу витрат створює передумови для зниження управлінських ризиків та забезпечення стабільності фінансових результатів.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі полягають у розробці прикладних моделей контролінгу витрат для підприємств різних галузей, поглибленні методів кількісної оцінки ефективності контролінгу, а також дослідженні можливостей використання цифрових технологій та інформаційних систем у процесі антикризового управління витратами.

### Література

1. Horváth, P. (1998–2020). *Controlling – Instrument der Unternehmensführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
2. Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
7. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (3rd ed.). Pearson.
8. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 552 с.
9. Піжук О. І., Бодров В. Г., Минчинська І. В. Контролінг в управлінні підприємством : навч. посіб. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. 442 с., URI: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/3241>
10. Шатілло В. М. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : Пегас, 2021. 320 с.
11. Головацька С. І. Контроль виконання бюджетів: обліково-інформаційна складова контролінгу витрат підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. № 60. С. 111–117.
12. Безвужко Т. О. Контролінг витрат як інструмент ефективного ведення підприємницької діяльності. *Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2018. С. 520–523.
13. Литвинчук І. Л., Саганець І. О., Горевой А. В., Манжула В. В. Контролінг та планування грошових потоків на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. С. 45–52.

### References

1. Horváth, P. (1998–2020). *Controlling – Instrument der Unternehmensführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
2. Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Simons, R. (1995). *Lever of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
7. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (3rd ed.). Pearson.
8. Davydovych, I. Ye. (2019). *Kontrolinh: navch. posib*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
9. Pizhuk, O. I., Bodrov, V. H., & Mynchynska, I. V. (2019). *Kontrolinh v upravlinni pidpriemstvom: navch. posib*. Irpin: Universytet derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/3241>
10. Shatillo, V. M. (2021). *Finansovyi kontrolinh: navch. posib*. Kyiv: Pegas.
11. Holovatska, S. I. (2020). Kontrol vykonannya biudzhetyv: oblikovo-informatsiina skladova kontrolinhu vytrat pidpriemstva. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 60, 111–117.
12. Bezvushko, T. O. (2018). Kontrolinh vytrat yak instrument efektyvnoho vedennia pidpriemnytskoi diialnosti. In: *Suchasni instrumenty upravlinnia korporatyvnymy finansamy: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Kyiv: KNEU, 520–523.
13. Lytvynchuk, I. L., Sahanets, I. O., Horievoy, A. V., & Manzhula, V. V. (2024). Kontrolinh ta planuvannia hroshovykh potokiv na pidpriemstvi. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 45–52.