

## КОНТРОЛІНГ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

### CONTROLLING IN SMALL ENTERPRISES: FEATURES, PROBLEMS AND PROSPECTS

УДК 658.14

DOI <https://doi.org/10.32843/bses.52-20>**Дуднєва Ю.Е.**<sup>1</sup>к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Українська інженерно-педагогічна  
академія**Обидєннова Т.С.**<sup>2</sup>к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Українська інженерно-педагогічна  
академія**Васильєва М.О.**<sup>3</sup>асистент кафедри менеджменту  
Українська інженерно-педагогічна  
академія**Dudniyeva Iuliia**Ukrainian Engineering Pedagogics  
Academy**Obydiennova Tetiana**Ukrainian Engineering Pedagogics  
Academy**Vasylyeva Mariia**Ukrainian Engineering Pedagogics  
Academy

Статтю присвячено проблемі впровадження інструментів контролінгу в управлінську діяльність малих підприємств. Авторами досліджено переваги та недоліки малих суб'єктів господарювання, виявлені особливості управління ними. Проаналізовано, яким чином ресурсні, зокрема кадрові та фінансові, обмеження впливають на виконання управлінських функцій, їх розподіл та ефективність здійснення. Вимоги забезпечення власної конкурентоспроможності створюють передумови використання менеджерами малих підприємств ефективних управлінських технологій, зокрема контролінгу. У роботі проаналізовано взаємозв'язок особливостей функціонування малого підприємства на різних стадіях його життєвого циклу та передумов впровадження контролінгу, які виникають. Автори визначили найбільш доцільні контролінгові інструменти, які рекомендовано використовувати у менеджменті малих підприємств для вирішення різноманітних управлінських завдань.

**Ключові слова:** мале підприємство, суб'єкт господарювання, конкурентоспроможність, контролінг, життєвий цикл, інструменти контролінгу, методи контролінгу.

Статья посвящена проблеме внедрения инструментов контроллинга в управленческую деятельность малых предприятий. Авторами исследованы преимущества и недостатки малых субъектов хозяйствования, выявлены особенности управления ими. Проанализировано, каким образом ресурсные, в частности кадровые и финансовые, ограничения влияют на реализацию управленческих функций, их распределение и эффективность. Необходимость обеспечения конкурентоспособности создает предпосылки использования менеджерами малых предприятий эффективных управленческих технологий, в частности контроллинга. В работе проанализирована взаимосвязь особенностей функционирования малого предприятия на разных стадиях его жизненного цикла и возникающих предпосылок внедрения контроллинга. Авторы определили наиболее целесообразные контроллинговые инструменты, которые рекомендуется использовать в менеджменте малых предприятий для решения различных управленческих задач.

**Ключевые слова:** малое предприятие, субъект хозяйствования, конкурентоспособность, контроллинг, жизненный цикл, инструменты контроллинга, методы контроллинга.

*The article is devoted to the problem of introducing controlling tools in the management activities of small enterprises. Small businesses perform a number of important socio-economic functions, occupy a significant place in the economy of developed countries. The authors investigated the advantages of small business entities, which form the basis of their competitiveness in the modern economy, in the same time with these advantages, small enterprises have a set of disadvantages that predetermine their instability in a crisis, an increased level of operational and commercial risks. The basic laws of organization and the laws governing the management of organizations are also characteristic of small enterprises. However, the management functions, in particular the control function, vary slightly due to the features of small business entities. It is analyzed how resource, in particular personnel and financial, limitations affect the performance of managerial functions, their distribution and implementation efficiency. The requirements to ensure their own competitiveness create the prerequisites for the use by managers of small enterprises of effective management technologies, in particular, controlling. It is proved that the controller's mission and the manager's mission are slightly different from each other, and the controller performs two groups of functions: it provides managers with structured information reports and analytical reviews in a certain way; participates in the process of making and implementing management decisions as an internal consultant. The activities of managers and supervisors in small enterprises should be based on a correct understanding of the place and role of the controller in ensuring planning, accounting, control and analytical activities. Small businesses have certain common characteristics that create the prerequisites and affect the need to implement controlling in the management of such an enterprise. The authors analyzed the features of the small business at different stages of its life cycle and found factors that determine the feasibility of using controlling at each of these stages. In the work, the authors identified the most appropriate controlling tools that are recommended to be used in the management of small enterprises to solve various management tasks.*

**Key words:** small business, business entity, competitiveness, controlling, life cycle, controlling tools, controlling methods.

**Постановка проблеми.** Розвинутий сектор малого бізнесу є центральним складником ефективних економік, що підтверджується досвідом розвинених країн. Малий бізнес, виконуючи безліч соціально значущих функцій, стає запорукою економічного розвитку, являючи собою своєрідний стабілізуючий прошарок та оперативно реагуючи на зміни у бізнес-середовищі та попиті споживачів. Малі підприємства відіграють значну роль у різних сферах економічної діяльності: виробництві, торгівлі, сервісному, фінансово-кредитному секторах.

Для здійснення ефективного управління підприємством будь-якого розміру в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього контексту необхідне використання сучасних гнучких менеджмент-технологій. На конкурентоспроможність малих підприємств впливає низка факторів, важливе місце серед яких займає рівень управління та організації бізнесу. Тому формування і впровадження в діяльність сучасних інструментів менеджменту є важливим чинником розвитку малого підприємництва.

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213><sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906><sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9119-2746>

Контролінг є управлінською методологією, яка дає змогу вирішувати багато різноманітних завдань, що постають перед менеджерами різного рівня, задовольняючи потреби в інформаційному та аналітичному забезпеченні процесу прийняття управлінських рішень.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналізу різних аспектів діяльності малих підприємств, їхнього місця та функцій у ринковій економіці присвячені наукові праці З. Варналій, К. Ващенко, О. Кужель, Д. Ляпіна, Т. Меркулової, Р. Рудик, С. Румянцевої, Г. Цегелик, А. Чухно тощо. Впровадження системи контролінгу в управлінський процес розглядали у своїх роботах іноземні та вітчизняні науковці, такі як: Й. Вебер, А. Дайле, Е. Майер, Д. Хан, П. Хорват, О.В. Арєф'єва, С.Ф. Голов, Н. Данілочкіна, С.Б. Ільїна, Т.С. Клебанова, В.В. Прохорова, О.О. Терещенко, Г.О. Швиданенко, А.М. Ужва, В.І. Чобіток та інші. Проте, незважаючи на значну кількість ґрунтовних наукових робіт у цій сфері, проблематика впровадження інструментарію контролінгу в діяльність малих підприємств розкрита не досить повно та потребує подальшого вивчення.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є аналіз особливостей та перспектив використання інструментів контролінгу на малих підприємствах з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності та з урахуванням специфіки таких суб'єктів господарювання.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Розвиток малого підприємництва є локомотивом розвитку національної економіки. Це доведено досвідом розвинених країн світу, де малі підприємства становлять більшість суб'єктів господарювання, забезпечують зайнятість населення, наповнення бюджетів, створюють попит та пропозицію на багато товарів та послуг. Наприклад, у Великій Британії серед більш ніж 5 мільйонів компаній на ринку 99% відносяться до малого бізнесу, загальний обіг якого становить 47% від обігу всіх компаній країни. У таких фірмах працює приблизно 15 мільйонів робітників. Суб'єкти малого підприємництва становлять понад 99% всіх підприємств Німеччини, що виробляють 57% доданої вартості, тоді як у США на 10 тис. населення припадає 312 малих підприємств, а в Канаді – 937, в Україні – всього 98 [1].

Для країн, що розвиваються, значення малого підприємництва важко переоцінити. Статистика стверджує, що понад 90% поляків, які працюють у фірмах і на підприємствах, працевлаштовані в секторі малого й середнього бізнесу. У країнах Західної Європи малі й середні підприємства створюють 60–70% внутрішнього валового продукту у секторі підприємств. У Данії цей показник становить навіть 80% [1].

Зарубіжний досвід переконливо свідчить, що мале підприємництво займає значне місце в еко-

номії та виконує низку важливих соціально-економічних функцій, таких як:

- стимулювання розвитку конкуренції, протидія монополізації економіки;
- індивідуалізація пропозиції в умовах диференціації попиту, задоволення специфічних місцевих потреб;
- створення додаткових робочих місць, зменшення соціальної напруги через приховане безробіття;
- стимулювання ділової активності громадян, самозайнятості, послаблення утриманських настроїв у суспільстві, сприяння розвитку людського потенціалу;
- збільшення гнучкості економіки на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях, диференціація ринкової пропозиції в умовах нестабільного попиту;
- забезпечення зростання ефективності та зменшення ризику діяльності великих суб'єктів господарювання через виконання малими підприємствами низки інфраструктурних функцій, забезпечення ресурсами на підставі комерційних угод та аутсорсингу [2, с. 53; 3, с. 101].

Розвиток малого підприємництва в Україні має дещо суперечливий характер. Декларативні заяви з боку представників влади щодо важливості малого бізнесу в економіці та суспільстві поєднуються, на жаль, з нездатністю реалізувати комплексний підхід до стимулювання малого підприємництва та підтримки економічної конкуренції. Малі підприємства, які за своєю кількістю становлять більше 95% суб'єктів господарювання в Україні, забезпечують зайнятість лише 27,54% від загальної чисельності зайнятих осіб. Серед малих підприємств найменша частка тих, які отримали прибуток за результатами 2018 року, а чистий прибуток малих підприємств становить лише 11% від чистого прибутку всіх суб'єктів господарювання [4].

Попри це, вітчизняний малий бізнес має значні перспективи розвитку. Це зумовлено його конкурентними перевагами перед великими суб'єктами господарювання, серед яких:

- гнучкість, мобільність, реактивність щодо кон'юнктурних змін, оперативність впровадження продуктивних інновацій, висока клієнтоорієнтованість;
- високий рівень спеціалізації, гнучкість виробничих процесів;
- можливість економії на певних статтях витрат, висока швидкість оборотності капіталу та окупності нововведень;
- максимальне зближення виробничого процесу, маркетингу та менеджменту, що позитивно впливає на ефективність управління;
- атмосфера ініціативи, актуалізація мотивів підприємницької активності [5].

Зворотною стороною переваг суб'єктів господарювання малих розмірів є сукупність недоліків, які зумовлюють нестійкість малих підприємств, підвищений рівень операційного та комерційного ризику діяльності. Зокрема, до таких недоліків, на наш погляд, належать:

- обмеженість ресурсів, низький рівень фінансових резервів і, відповідно, висока ймовірність банкрутства;
- нестійке ринкове положення в умовах гострої конкуренції;
- нерозвиненість збутової інфраструктури та обмежені можливості післязбутового обслуговування споживачів продукції;
- обмежені можливості економії на масштабах виробництва, що негативно впливає на рівень собівартості продукції, послуг;
- підвищена вразливість щодо позаекономічних чинників негативного впливу, наприклад, тиску з боку податкових та владних органів, не добросовісних посадовців, криміналу тощо;
- недостатній рівень компетентності персоналу щодо побудови взаємовідносин із зовнішніми контрагентами різних категорій та груп;
- використання неофіційного працевлаштування, зниження соціальної захищеності працівників, обмежені можливості підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку персоналу;
- низький рівень компетентностей менеджерів, недостатня методологічна забезпеченість економічної та аналітичної діяльності тощо [3, с. 103].

Нестійкість малих підприємств в умовах економічних криз підтверджує і ситуація, яка склалася під час карантину, пов'язаного із пандемією коронавірусу. За підсумками експрес-опитування, яке провела Європейська бізнес-асоціація серед представників малого та мікробізнесу – учасників проекту Unlimit Ukraine, 18% респондентів розглядають варіант закриття власного бізнесу, 78% повідомляють про втрати до 75% від доходів [6].

Специфіка діяльності малих підприємств та фактори, які зумовлюють їхню конкурентоспроможність, породжують у свою чергу певні особливості організації менеджменту таких суб'єктів господарювання. Основні закони організації (синергії, самозбереження, розвитку тощо) та закономірності управління організаціями характерні і для малих підприємств. Проте функції управління дещо змінюються [3, с. 103].

По-перше, малі підприємства, як правило, не мають значної кількості персоналу, тим паче фахівців зі спеціальними економічними (окрім бухгалтерських) та управлінськими знаннями. Частіше можна побачити, що власники бізнесу віддають перевагу фахівцям відповідної галузі (будівельникам, автомеханікам, дизайнерам тощо), «згортаючи» виконання фінансово-аналітичних та економічних функцій та «збираючи» їх для одного-

двох «універсалів»-економістів. Директор виконує функції стратегічного, поточного й оперативного планування, а також організації діяльності малого підприємства, контролю, мотивації праці. Досить часто директор також здійснює функції з керівництва маркетингом та управління персоналом. Головний бухгалтер виконує фінансово-економічний аналіз з метою оптимізації витрат і грошових потоків. Менеджер із виробництва часто поєднує виробничі функції з функцією забезпечення постачання, а також збуту. Досить часто набір виробничих кадрів теж відноситься до сфери його відповідальності. Здебільшого у малому бізнесі немає окремих штатних позицій контролерів. Крім того, саме на малих підприємствах порівняно із середніми та крупними суб'єктами господарювання переважає неформальний підхід до відбору кадрів, схильність до пошуку співробітників серед знайомих, відсутність формалізованої процедури заповнення вакансії.

По-друге, у малому бізнесі власник та керівник досить часто є однією особою. Ключовий чинник конкурентоспроможності малого підприємства полягає в особистості бізнесмена, який здійснює багатогранну та ризиковану підприємницьку діяльність та відповідає за її результати. Така ситуація більше притаманна малим підприємствам, які знаходяться на початковій стадії свого життєвого циклу. Уся повнота відповідальності щодо аналізу інформації, прийняття управлінських рішень, формування стратегічних та тактичних планів та їхньої реалізації лежить на підприємці. Якщо керівництво представлено однією людиною, часом ця особа бере на себе навіть інформаційне забезпечення управління.

На етапі «зростання» мале підприємство стикається з необхідністю переходити на якісно новий рівень організації менеджменту. Виникає потреба більш детального планування, зростають вимоги до аналітичної роботи щодо аналізу впливу зовнішніх факторів, прогнозування, моніторингу тощо. Фірми, які знаходяться на стадії життєвого циклу «зростання», часто замислюються про виокремлення фінансово-аналітичної функції, функції збуту, закупівель, функції розробок нових продуктів. Початковий високий ризик-апетит не знижується, підприємство стикається з невизначеністю чинників середовища, потенційні втрати зростають через зростання обсягу ресурсів, які інвестуються у діяльність, та вихід на більш привабливі ринкові ніші. На цьому етапі життєвого циклу можливе масштабування діяльності через створення філій. Відповідно зростає кількість найнятих керівників та обсяг повноважень, які ним делегуються. За наявності низки топ-менеджерів (часто співвласників) функції розподілені між ними.

Для малого бізнесу виникає ситуація, коли до функцій власника-керівника (які може виконувати одна людина) ще додається і функція контролера.

При цьому важлива частина функцій контролера втрачається, а основний акцент зміщується у бік контрольних функцій та функцій інформаційного забезпечення. Безумовно, це знижує потенційну ефективність контролінгу як управлінської методології для малого бізнесу, але обмеження, про які йдеться, є об'єктивною характеристикою малого бізнесу та не можуть бути ігноровані. Таким чином, для малого бізнесу актуальною є система контролінгу, яка базується не тільки на взаємодії менеджера з контролером (бажаний, але не завжди досяжний варіант), а і на перевазі аналітичного стратегічного мислення особи, яка приймає рішення (власника), над його ж ситуативним автоматичним мисленням.

Згідно з класичним розумінням, контролер повинен здійснювати підтримку, допомогу або обмежувати менеджера у певних питаннях. Місія контролера і місія менеджера дещо різняться одна від одної: якщо місія менеджерів – досягнення цілей організації шляхом реалізації основних функцій управління її ресурсами, то місія контролерів – це інформаційна та консультативна підтримка мене-

джерів у процесі виконання ними управлінських функцій, прийняття управлінських рішень. Контролер виконує дві групи функцій: надає менеджерам певним чином структуровані інформаційні звіти та аналітичні огляди; бере участь у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень як внутрішній консультант [7, с. 55]. Власники та керівники малих підприємств відчують потребу в інформації, яку може задовольнити система контролінгу. Конфлікт керівника та контролера – це конфлікт двоїстого характеру: керівник відчуває до контролера вдячність та роздратування. Керівник, який є власником малого підприємства, звик приймати рішення, виходячи із власних уявлень про доцільність та раціональність, беручи на себе всю відповідальність за загальний результат. Ці уявлення та розуміння можуть розходитися з рекомендаціями та аргументами, які надає контролер. Якщо рішення, які приймаються, надто ризиковані, цілі нереалістичні, загрози ігноруються, то контролер має акцентувати увагу власника на цьому, дотримуючись певних професійних та етичних вимог. Діяльність менеджерів та контролерів на малих

Таблиця 1

**Характерні риси підприємства малого бізнесу на стадіях життєвого циклу та передумови впровадження системи контролінгу**

Характеристики підприємства малого бізнесу	Передумови, які впливають на можливість та необхідність впровадження системи контролінгу
Стадія життєвого циклу «Створення»	
Наявність оригінальної бізнес-ідеї	Необхідність створення та розвитку конкурентних переваг
Висока схильність до ризику	
Визначення перспективної ринкової ніші або сегменту	
Наявність групи фахівців, однодумців, партнерів	Здатність брати на себе відповідальність при прийнятті управлінських рішень. Ентузіазм та готовність навчатися сучасним управлінським технологіям
Проста плоска організаційна структура управління.	Можливість чіткого визначення зони відповідальності особи, яка приймає рішення, та її інформаційних потреб
Високий рівень інтеграції управлінських функцій	
Стадія життєвого циклу «Зростання»	
Дефіцит ресурсів (фінансових, матеріальних, людських тощо)	Виявлення та аналіз «вузьких місць», розподіл обмежених ресурсів між їх «поглиначами»
Високий рівень сприйнятті інновацій	Готовність до використання сучасних управлінських інструментів та технологій
Універсальність персоналу	
Функціонування у ринкових нішах, які не є високо привабливими для крупних суб'єктів господарювання	Необхідність підтримки конкурентних переваг
Інтенсивний або екстенсивний розвиток	Необхідність вибору ринкових ніш. Необхідність оцінки та вибору інвестиційних проектів
Збільшення кількості та різноманіття спеціальних управлінських функцій	Формування чіткої організаційної структури, яка відповідає параметрам зовнішнього середовища, та особливостям внутрішнього середовища.
Стадія життєвого циклу «Зрілість»	
Велике значення людських стосунків при формуванні корпоративної культури	Необхідність врахування особливостей мотивації окремих співробітників та характеристик корпоративної культури при впровадженні управлінських методів та інструментів
«Згасання» творчого відношення до праці з боку співробітників, які складають «ядро» колективу	
Залежність від співробітників – носіїв ключових компетенцій	Оптимізація інформаційних потоків. Чітке визначення сфер відповідальності менеджерів
Нечітка організаційна структура	



підприємствах має базуватися на правильному розумінні місця та ролі контролера в забезпеченні планування, обліку, контролювання та аналітичної діяльності [8, с. 177].

Суб'єкти малого бізнесу мають певні спільні характеристики, які створюють передумови та впливають на необхідність впровадження контролінгу в управління таким суб'єктом господарювання. Характеристики, про які йдеться, змінюють власну значущість або взагалі зникають (з'являються) на різних стадіях життєвого циклу організації.

Традиційна класифікація стадій життєвого циклу передбачає виділення таких його етапів, як створення, зростання, зрілість та занепад. Кожна стадія характерна певними особливостями щодо характеристик організації, розвитку організаційної структури управління та окремих функціональних підсистем. Ці особливості створюють передумови та формують доцільність впровадження контролінгу в управління організацією (табл. 1).

Серед чисельних інструментів контролінгу найбільш затребуваними та доцільними для малих підприємств, на наш погляд, є такі:

- для діагностики середовища функціонування малого підприємства: SWOT-аналіз та SNW-аналіз, PESTLE-аналізу, галузевий аналіз за М. Портером тощо;

- бенчмаркінг для аналізу конкурентної позиції малого підприємства та конкурентоспроможності його продукції, послуг. Зіставлення певних характеристик продукту малого підприємства з аналогічними характеристиками конкурентів та лідерів галузі дає змогу виявити проблемні аспекти та побачити можливі шляхи удосконалення. Значний потенціал має функціональний бенчмаркінг, використання якого дасть змогу значно підвищити якість виконання певних функцій, що актуально з урахуванням певних кадрових обмежень малих підприємств;

- інструменти маржинального аналізу: рішення щодо прийняття спецзамовлення до виконання, рішення «виробляти або купляти», вибір серед альтернативних варіантів розподілу обмежених ресурсів;

- бюджетування як ефективний інструментарій дає змогу здійснювати координацію процесів на малому підприємстві, підвищити якість планування та контролювання, виявляти «вузькі міста»;

- ABC-аналіз для групування постачальників, дебіторів, матеріальних ресурсів у певні групи та оптимізації процесу управління ними;

- розрахунок крапки беззбитковості, запасу міцності підприємства на основі аналізу «витрат-обсяг-прибуток» дає змогу оцінити операційний ризик та спрогнозувати наслідки управлінських рішень стосовно асортименту продукції та послуг, зростання витрат за певними статтями, можливостей та наслідків демпінгу тощо;

- методи контролінгу інвестиційних проектів, які спрямовані на аналіз ефективності інвестицій;
- розрахунок оптимального розміру замовлення матеріальних ресурсів для оптимізації витрат на створення та зберігання запасів, у тому числі і страхових.

**Висновки з проведеного дослідження.** Діяльність малих підприємств має свою особливість, відповідно, і система управління такими суб'єктами господарювання теж має свої специфічні характеристики та обмеження. Врахування цієї специфіки дає змогу використовувати ефективні управлінські інструменти, адаптуючи їх до умов малого бізнесу. Використання інструментів контролінгу дасть змогу підтримувати ефективну діяльність малих підприємств навіть за несприятливих та кризових умов ведення бізнесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Міняйло Н. Гроші на бізнес від держави. В розвинених країнах уряди дають дешеві кредити малим підприємствам. URL: [http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/77577/Groshi\\_na\\_biznes\\_vid\\_derzhavy\\_V\\_rozvyvnyyh](http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/77577/Groshi_na_biznes_vid_derzhavy_V_rozvyvnyyh) (дата звернення: 01.04.2020).
2. Балджи М, Мрук М. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 3. С. 52–72. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2019-3-266-52-72> (дата звернення: 01.04.2020).
3. Рарок О.В. Менеджмент малих підприємств: проблеми і перспективи *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 100–104.
4. Офіційний web-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2020).
5. Дуднєва Ю.Е., Коваленко О.О. Конкурентоспроможність малих підприємств в сучасній економіці. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2019. № 7(14). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-7\(14\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-7(14)-01) (дата звернення: 01.04.2020).
6. Кожен п'ятий малий бізнес може бути закритий через карантин. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3000451-kozen-patij-malij-biznes-moze-zakritisa-cerez-karantin.html> (дата звернення: 20.04.2020).
7. Пазушан А.В. Система контролінгу як ефективний вектор розвитку середнього та малого бізнесу в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 9-2. С. 53–58.
8. Михайличенко Н. М., Токарева А.О. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством. *Научний вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2017. № 1. С. 176–181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma\\_2017\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma_2017_1_27) (дата звернення: 01.04.2020).

**REFERENCES:**

1. Miniailo N. Hroshi na biznes vid derzhavy. V rozvynenykh krainakh uriady daiut deshevi kredyty malym pidpriemstvam [Money for business from the state. In developed countries, governments provide cheap loans to small businesses]. Available at: [http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/77577/Groshi\\_na\\_biznes\\_vid\\_derzhavy\\_V\\_rozvynenykh](http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/77577/Groshi_na_biznes_vid_derzhavy_V_rozvynenykh) (accessed 01 April 2020).
2. Baldzhy M, Mruk M. (2019) Suchasni problemy rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Current problems of small business development in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. no. 3. pp. 52–72. Available at: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2019-3-266-52-72> (accessed 01 April 2020).
3. Rarok O.V. (2016) Menedzhment malykh pidpriemstv: problemy i perspektyvy [Small Business Management: Challenges and Prospects]. *Molodyi vchenyi*. no. 6 (33). pp. 100–104.
4. Ofitsiyni web-sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 20 April 2020).
5. Dudnieva Yu.E., Kovalenko O.O. (2019) Konkurentospromozhnist malykh pidpriemstv v suchasni ekonomitsi [The competitiveness of small businesses in today's economy]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Ekonomika. no. 7(14). Available at: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-7\(14\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-7(14)-01) (accessed 01 April 2020).
6. Kozhen piatyi maliy biznes mozhe buty zakryty cherez karantyn [Every fifth small business can be closed because it is quarantined]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3000451-kozen-patij-malij-biznes-moze-zakritis-a-cerez-karantin.html> (accessed 20 April 2020).
7. Pazushchan A.V. (2016) Systema kontrolinhu yak efektyvnyi vektor rozvytku serednoho ta maloho biznesu v Ukraini [Controlling system as an effective vector of development of medium and small business in Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vol. 9-2. pp. 53–58.
8. Mykhailychenko N. M., Tokareva A.O. (2017) Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia kontrolinhu yak suchasnoho instrumentu upravlinnia pidpriemstvom [Problems and prospects of controlling as a modern enterprise management tool]. *Nauchni vestnyk Donbasskoi hosudarstvennoi mashynostroytelnoi akademyy*. no. 1. pp. 176–181. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma\\_2017\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma_2017_1_27) (accessed 01 April 2020).