

М. В. Одрехівський, О. О. Пшик-Ковальська
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ МІЖНАРОДНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

DOI

© Одрехівський М. В., Пшик-Ковальська О. О., 2022

У статті сформовано структуру системи управління міжнародною інноваційною діяльністю підприємств, у якій контролінг міжнародної інноваційної діяльності підприємств реалізовується засобами господарського обліку, аналізу, контролю та аудиту. Ідентифіковано елементи системи контролінгу міжнародної інноваційної діяльності підприємств, а саме: організаційні, юридичні, функціональні, техніко-технологічні та фінансові елементи, елементи міжнародної співпраці та кадрової політики.

Ключові слова: контролінг, система контролінгу, інноваційне підприємство, інноваційна діяльність підприємств, міжнародна інноваційна діяльність підприємств.

Постановка проблеми

На сучасному етапі розвитку зовнішньо-економічної діяльності розвинених країн практично в усіх виробничих компаніях інтенсифікуються міжнародні міжфірмові зв'язки. Розрізняють наступні форми міжфірмового співробітництва: співпрацю з науково-дослідної, проектно-конструкторської, дослідно-експериментальної та виробничої діяльності; створення спільних інноваційних підприємств чи об'єднань (консорціумів); поглинання новаторських малих підприємств великими компаніями для отримання новітніх технологій - один із способів зміцнення власних інноваційних баз фірм; поділ між фірмами витрат на реалізацію проектів науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи, який реалізується у вигляді науково-технічного співробітництва, обміну та передавання (трансферу) технологій, ноу-хау (незапатентованих технологічних рішень та проектно-конструкторських розробок), експериментальних зразків, виробничого та технологічного досвіду, навчання персоналу, установа та налаштування устаткування тощо; розподіл обов'язків між компаніями - засновниками об'єднання; створення науково-технічних альянсів та різного роду міжнародних інноваційних систем.

Від інноваційної системи, сформованої на підприємстві, значним чином залежить ефективність його інноваційної діяльності, вона забезпечує підприємству інноваційний розвиток шляхом розроблення та випуску наукомісткої продукції, а також надання послуг із забезпечення інноваційного процесу (освіта, фінанси, юридичний супровід, інформація тощо).

Розвиток та функціонування інноваційної системи підприємства в умовах міжнародної діяльності, неможливе без створення ефективної системи контролінгу інноваційної діяльності, яка б контролювала усі складові такої діяльності на стратегічному та оперативному рівнях, сприяла інформаційно-аналітичній підтримці ухвалення управлінських рішень.

Актуальність дослідження

У сучасних умовах господарювання питання формування та забезпечення сприятливих умов економічного розвитку підприємства мають домінуюче значення. Процвітання підприємства є не-

можливим без інновацій, спрямованих на підвищення його ефективності, забезпечення його відповідності суспільним запитам, гнучкості реагування на зміни в зовнішньому середовищі та адаптивності до них. Тому питання формування системи контролінгу міжнародної інноваційної діяльності підприємств, як інструменту забезпечення ефективного управління інноваційними процесами підприємства є актуальними.

Формування мети і завдань статті

Сформувати елементи системи контролінгу міжнародної інноваційної діяльності підприємств та визначити його місце в системі управління міжнародною інноваційною діяльністю підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Вагомий внесок у розробку теоретичних та прикладних засад контролінгу як інструмента ефективного управління підприємством і його підсистеми - контролінгу інноваційної діяльності - зробили зарубіжні та вітчизняні вчені Кармінський А. М. [1], Башкатова Ю. І. [2], Балабанова Л. В. [3], Пушкар М. С. [4], Петухова О. М. [5], Оліфрова О. В. [6] та інші. У проаналізованих працях представлено: трактування категорій «контролінг», «контролінг інновацій», складові функції та етапи контролінгу інновацій, розглянуто контролінг як концепції управління інноваціями.

Кармінський А. М. вважає схожими контролінг інновацій з проект-контролінгом, оскільки інноваціям характерні усі ознаки проекту і їх можна розглядати як окремі проекти. Основними завданнями контролінгу інновацій науковець розглядає контроль за процесом виконання інноваційного проекту, а також контроль та інформаційну підтримку ефективного управління проектом [1].

Башкатова Ю. І. стверджує, що для управління інноваціями необхідна ідея, що, з одного боку, включала б усі компоненти сучасного менеджменту, а з іншого – відповідала б вимогам, що формують до систем управління умови високо динамічних ринків; і в якості такої ідеї пропонує концепцію контролінгу [2].

Петухова О.М. пропонує, процес контролінгу в сфері інновацій реалізовувати за наступними етапами: 1) оцінювання інноваційного проекту; 2) інформаційна підтримка під час планування інноваційного проекту; 3) інформаційна підтримка аналізу інноваційного проекту; 4) інформаційна підтримка здійснення контролю інноваційного проекту [5].

Панас Я.В. стверджує, що до основних функцій контролінгу інновацій можна віднести [2]: розробку та координацію стратегії інноваційного розвитку підприємства; аналіз і контроль інноваційних процесів; вибір, оцінку та реалізацію 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; оцінку ефективності впровадження інновацій на підприємстві; прийняття управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку на основі альтернативних варіантів тощо [7].

Ю. П. Аніскін і А. М. Павлова розглядають контролінг як управління майбутнім для забезпечення довгострокового й ефективного функціонування підприємства та його структурних підрозділів [7, с. 30]. На думку Й. І. Цигилика, система контролінгу має базуватися на формуванні в менеджерів нових поглядів і вимог до управління підприємством завдяки координації та інтеграції роботи всіх служб і підрозділів для досягнення стратегічних цілей підприємства [8, с. 30].

Незважаючи на широкий спектр досліджень контролінгу інноваційної діяльності, особливості контролінгу в системі управління міжнародною інноваційною діяльністю підприємств досліджено недостатньо. Результати аналізу літературних джерел підтвердили необхідність ідентифікувати специфічні складові системи контролінгу міжнародної інноваційної діяльності підприємств та визначити й обґрунтувати його місце в системі управління міжнародною інноваційною діяльністю підприємств.

Викладення основного матеріалу

Від інноваційної системи, сформованої на підприємстві, значним чином залежить ефективність його інноваційної діяльності, вона забезпечує підприємству інноваційний розвиток шляхом розроблення та випуску наукомісткої продукції, а також надання послуг із забезпечення інноваційного процесу (освіта, фінанси, юридичний супровід, інформація тощо). У її склад, відповідно, входять підсистеми які: виробляють інноваційну політику та стратегію; спрямовані на забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності необхідними ресурсами; приймають безпосередню участь у процесі створення, комерціалізації та практичного використання нових знань (у інноваційному процесі); в умовах глобалізації [9, 10]: посилюють інтеграційні процеси між системами створення, трансформації та практичного використання нового знання, зокрема: здійснюють аналіз міжнародних потоків знань; організовують експорт-імпорт технологій, патентів, ліцензій, технологічні альянси між фірмами-резидентами різних держав, міжнародну торгівлю консалтинговими послугами, прями іноземні інвестиції, спільні міжнародні інноваційно-інвестиційні проекти, публікації тощо.

Таким чином, інноваційні системи сучасних підприємств мають бути міжнародними, тобто інтегрованими у міжнародні інноваційні процеси. Тому при формуванні міжнародних інноваційних систем підприємств (МІСП) роль керованої підсистеми має відігравати міжнародна інноваційна діяльність підприємств (МІДП), складовими якої можуть бути інноваційний процес та підсистеми, що виробляють інноваційну політику та стратегію, організовують міжнародну співпрацю, забезпечують та обслуговують інноваційний процес, взаємодіють із споживачами та іншими стейкхолдерами (рис. 1). Керівною підсистемою у системі управління інноваційною діяльністю може бути керівництво підприємства (керівництво структурних підрозділів), яке здійснювало б остаточне прийняття управлінських рішень.

Ефективність МІСП підприємств залежить від організації управління ними, а їхній розвиток залежить від їхнього інтегрування в горизонтальні та вертикальні інноваційні цикли, взаємодії між рівнями, оскільки інноваційні системи усіх рівнів формуються у вигляді мереж. Для забезпечення ефективності МІДП загалом першочергове значення мають такі форми її організації, за яких результат кожної стадії є основою для подальшого руху до наступної. Особливо важливе стикування стадій, що забезпечує безперервність, гнучкість та динамізм усього процесу. Все це забезпечується засобами ефективного організування інноваційної діяльності.

Аналіз літературних джерел [1–10] дає підстави стверджувати, що розвиток та функціонування інноваційних процесів підприємства неможливі без створення ефективної системи контролінгу інноваційної діяльності. Розглянемо процес формування і функціонування системи контролінгу МІДП та його елементи (табл. 1).

До основних функцій управління МІДП можна зарахувати: прогнозування міжнародної інноваційної діяльності – розроблення прогнозів науково-технічного розвитку на тривалу перспективу; формування політики та стратегії міжнародної інноваційної діяльності – формування політики і стратегії міжнародної співпраці, обґрунтування та вибір основних напрямів інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів, цілей, політики, стратегії та тактики розвитку, потенційних можливостей, попиту на ринку тощо; організування міжнародної інноваційної діяльності – забезпечення міжнародної співпраці у науково-дослідній, проектно-конструкторській та дослідно-експериментальній роботі, організування трансферу знань, інновацій та технологій, забезпечення виконання планових завдань та об'єднання працівників, які спільно реалізують інноваційні плани, програми, проекти на базі відповідних правил та процедур; організування міжнародної співпраці – мотивування інноваційної діяльності – спонукання працівників до зацікавленості в результатах своєї праці зі створення та реалізації інноваційної продукції.

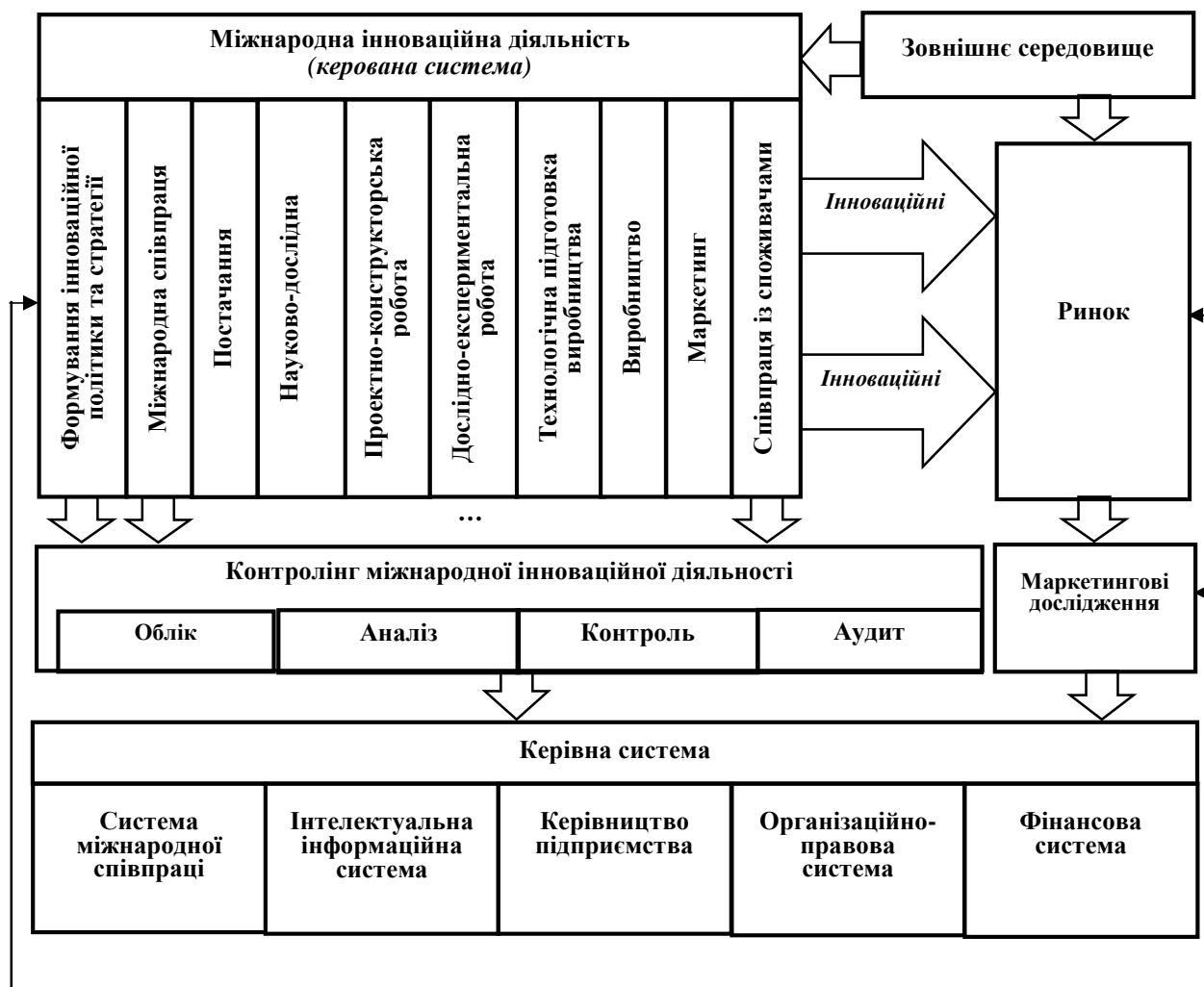


Рис. 1. Структура системи управління міжнародною інноваційною діяльністю підприємств

Таблиця 1

Формування та функціонування системи контролінгу міжнародної інноваційної діяльності підприємств

Елементи системи контролінгу МІДП	Інноваційне підприємство
1	2
Організаційні елементи системи	Вибір форми організації юридичної особи з установленими в державному порядку правами та обов'язками
	Вибір організаційно-правової форми
Юридичні елементи системи	Вибір форми власності
	Визначення ресурсних джерел
Функціональні елементи системи	Формування організаційної структури
	Формування інноваційної політики, стратегії та тактики, стратегії комунікацій з державою, партнерами, постачальниками, замовниками, споживачами, конкурентами, інвесторами тощо.
	Формування складу та структури підрозділів щодо реалізування політики, стратегії та тактики міжнародної інноваційної діяльності
	Формування системи контролінгу міжнародної інноваційної діяльності

1	2
Елементи міжнародної співпраці	Формування та реалізація політики і стратегії міжнародної співпраці
	Спільна науково-дослідна, проектно-конструкторська, дослідно-експериментальна та виробнича діяльність
	Трансфер знань, інновацій та технологій
Техніко-технологічні елементи системи	Формування стратегії диверсифікації
	Формування системи машин та механізмів під необхідні виробничі потужності й систему контролінгу
Фінансові елементи системи	Формування основних і оборотних фондів
	Формування рівня капіталовкладень
	Регулювання вартості підприємства
Елементи кадрової політики	Формування корпоративної культури
	Формування заходів з управління персоналом
	Формування кадрової та соціальної політики
	Формування заходів щодо підготовки та перепідготовки персоналу

Особливу роль тут відіграє контролінг інноваційної діяльності – контролінг МІДП засобами господарського обліку, аналізу, контролю і аудиту, тобто контролювання вхідних ресурсних потоків, реалізація інноваційного процесу, збуту інноваційних товарів та послуг, виконання планових показників тощо (рис. 2).

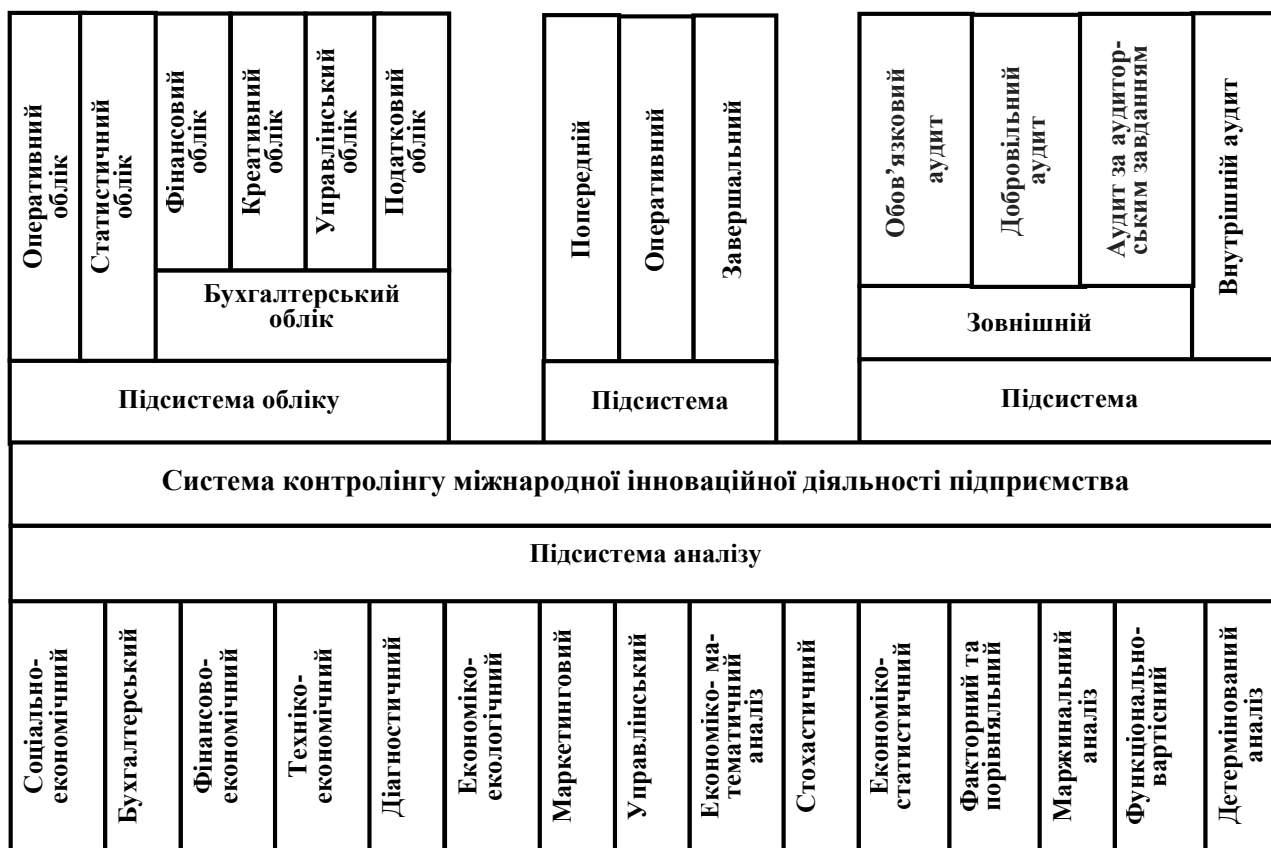


Рис. 2. Система контролінгу інноваційної діяльності підприємства

Господарський облік є одним із основних джерел інформації, що характеризують фактичний стан результатів діяльності та розвитку підприємств, тому має бути об'єктивним та точним, доступним та зрозумілим, своєчасним та ощадливим. Об'єктивність та точність обліку означає, що всі облікові дані мають бути достовірними, відображати фактичний стан господарської діяльності, мають містити і досягнення, і допущені недоліки у роботі підрозділів підприємств. Зрозумілість та доступність обліку необхідні для того, аби стати засобом громадського контролю, сприяти залученню широкого загалу до активної участі у господарському керівництві. Показники обліку, таким чином, мають бути простими і зрозумілими, чітко відображати всі аспекти господарської діяльності. Своєчасність обліку має бути зорієнтована на забезпечення керівництва підприємства своєчасною інформацією, необхідною для оперативного прийняття рішень та управління діяльністю підприємств, раціонального використання трудових, інформаційних, природних та інших видів ресурсів. Тобто облік має давати змогу працівникам підприємств оперативно розробляти та реалізовувати конкретні заходи, зорієнтовані на підвищення якості господарювання. Тому на підприємстві має бути організована система обліку, яка включає взаємопов'язані та внутрішньо узгоджувані види обліку, зокрема оперативний, статистичний та бухгалтерський, де останній облік поділяють на фінансовий, управлінський, податковий та креативний обліки [11]. Господарський облік має забезпечувати усі ланки управління МІДП необхідною інформацією, яка використовується для планування, стимулювання, контролювання та аналізування МІДП. Тобто облік у системі «планування – облік – контроль – аудит – аналіз – прийняття рішень – реалізація рішень» виконує інформаційну, контрольно-аналітичну та оцінювальну функції.

Господарський аналіз досліджує економічну, технологічну та соціальну сфери МІДП, множинність форм МІДП у їхньому взаємозв'язку, відображених у системі показників господарського обліку, контролю, аудиту, звітності та інших джерелах інформації. Оскільки МІДП підприємств є керованою системою, то тут, для забезпечення повноти господарського аналізу, доцільно використовувати наступні його види [12, 13]: бухгалтерський (аудиторський); економіко-екологічний; економіко-статистичний; маркетинговий; соціально-економічний; техніко-економічний та фінансово-економічний.

Техніко-економічним аналізом МІДП займаються технічні служби, до його завдань входять дослідження взаємозалежності і взаємодії інноваційних та економічних процесів, виявлення їхнього впливу на досягнення економічних результатів МІДП. Фінансово-економічний аналіз реалізується фінансовою системою підприємств, фінансовими та кредитними органами щодо: ефективності використання позикового та власного капіталу, поліпшення фінансового стану підприємства, виявлення резервів прибутку, росту рентабельності, поліпшення платіжних здібностей підприємства та виконання фінансового плану.

Управлінський аналіз здійснюють усі підрозділи підприємства з метою подання керівництву підприємства достовірної інформації, необхідної для контролювання, оброблення, оцінювання, прийняття та реалізація оптимальних управлінських рішень, планування, розроблення стратегії і тактики щодо фінансової політики, матеріально-технічного забезпечення, маркетингової та логістичної діяльності, удосконалення організації виробництва, техніки та технологій, мотивації працівників, тому носить оперативний характер, а його результати є комерційною таємницею. Бухгалтерський аналіз проводиться аудиторами щодо експертної діагностики фінансових станів підприємств. Реалізується з метою оцінювання та прогнозування фінансових станів та фінансової стійкості підприємств. Соціально-економічний аналіз здійснюють економічні служби органів управління, соціальні та статистичні підрозділи, які досліджують взаємозв'язок та взаємозалежність соціально-економічних процесів, вплив цих процесів на господарську діяльність підприємств.

Економіко-статистичний аналіз здійснюють статистичні органи з метою дослідження множин суспільних подій на різних організаційних рівнях управління підприємства. Еколого-економічний аналіз реалізують національні, регіональні та місцеві управлінські органи, відповідні служби підприємств, досліджуючи взаємодію і взаємозалежність екологічних та економічних процесів, їхній

вплив на діяльність підприємств. Маркетинговий аналіз здійснює підрозділ маркетингу з метою дослідження станів зовнішнього середовища функціонування ПП, зокрема: ринку ресурсів; ринків збуту; конкурентоспроможності підприємства; попиту та пропозиції; цінової політики; комерційних ризиків тощо.

Використання інтелектуальних інформаційних систем контролінгу (ІСК) МДП, застосування програмно-технічних засобів автоматичного та автоматизованого збирання, оброблення, аналізу та передавання інформації, підтримки прийняття управлінських рішень щодо виконання стратегічних та операційних завдань, ефективного використання інноваційного потенціалу, робочого часу, ресурсів, устаткування тощо уможливить створення в умовах підприємств єдиної системи господарського аналізу, інтегрованої в корпоративну інформаційну систему підприємств. Для аналізу господарської діяльності підприємств тут можуть використовуватись факторний, діагностичний, порівняльний, маржинальний, економіко-математичний, економіко-статистичний, детермінований, стохастичний, функціонально-вартісний та інші методи [11].

Факторний аналіз спрямований на дослідження величини впливу тих чи інших чинників на приріст та рівень результативних показників МДП, що сприяє виявленню ключових факторів успіху підприємств. При порівняльному аналізі обмежуються порівнянням показників звітних документів про результати МДП з показниками стратегічних та поточних планів, з показниками передових підприємств. Діагностичний аналіз являє собою засоби та способи дослідження характеру відхилень від запланованого ходу інноваційного процесу на основі типових ознак, властивих для конкретного відхилення. Наприклад, якщо кількісне зростання валової продукції підприємств випереджає зростання товарної продукції підприємств, то це свідчить про кількісне зростання залишків незавершеного виробництва. Якщо кількісне зростання валової продукції підприємств вище зростання продуктивності праці, то це вказує на невиконання плану заходів з комп'ютеризації технологічних процесів, покращення організації праці і, відповідно, скорочення чисельності працівників. Знання ознак відхилень від плану дозволить достатньо швидко і точно встановити їхній характер, без додаткових зусиль, які, відповідно, потребують додаткових ресурсів, часу та коштів.

Маржинальний аналіз дозволяє оцінювати та обґрунтовувати ефективність управлінських рішень на основі причинно-наслідкових зв'язків, обсягів продаж, собівартості та прибутку, поділу витрат на змінні та постійні. Економіко-математичний аналіз дозволяє оптимізувати розв'язок економічної задачі, виявити резерви підвищення ефективності МДП за рахунок оптимального використання необхідних ресурсів. Детермінований аналіз може застосовуватись для дослідження функціональних взаємозалежностей та взаємозв'язків між факторними і результативними показниками МДП. Стохастичний аналіз (дисперсійний, кореляційний тощо) використовується для дослідження імовірнісних залежностей між станами досліджуваних процесів різних організаційних рівнів підприємств та станами МДП загалом. Функціонально-вартісний аналіз застосовується як метод виявлення резервів підприємств. Він базується на функціях, що реалізуються в інноваційному процесі та зорієнтований на методи оптимізації їхньої реалізації на усіх етапах інноваційного циклу (науково-дослідні роботи, проектно-конструкторські, дослідно-експериментальні, виробництво, експлуатація, модернізація та реновація). Основне призначення функціонально-вартісного аналізу полягає у тому, щоб виявити зайві витрати та попередити їх за рахунок усунення непотрібних деталей, вузлів, удосконалення конструкції виробу, підбору нових та заміни старих конструкційних матеріалів тощо.

Висновки

Формування системи контролінгу МДП доцільно здійснювати шляхом об'єднання організаційних, структурних та функціональних компонент підприємства, задіяних у міжнародному процесі створення та застосування наукових знань та технологій, що визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови міжнародного інноваційного процесу в умовах підприємства. Побудова системи контролінгу МДП дозволяє вирішувати проблеми управління МДП, при цьому МДП

розглядається як керована система, а керівна система – це сукупність методів, інструментів та важелів впливу на МІДП.

Функціонування системи контролінгу МІДП неможливе без оперативної, достовірної та релевантної інформації, її адекватного аналітичного опрацювання, оскільки контролінг інноваційної діяльності підприємства відіграє важливу роль у функціонуванні підприємств, забезпечує ефективну взаємодію їхніх структурних підрозділів та реагує на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, спираючись на дані обліку, контролю, аудиту та аналізу. Система контролінгу МІДП має включати усі види господарського обліку і аналізу, бути адекватною ринковим умовам господарювання, гнучкою, адаптогенною до умов зовнішнього середовища, її структура має сприяти зростанню інвестиційної привабливості підприємств, прийняттю оптимальних управлінських рішень, відпрацюванню стратегічних завдань, з метою забезпечення їм стійкого функціонування та розвитку.

Список використаних джерел

1. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. 2-е изд. М. : Финансы и статистика, 2002. 256 с.
2. Башкатова Ю. И. Контроллинг / Ю. И. Башкатова. М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. 108 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія: монографія / Л. В. Балабанова, О. О. Гасило. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 212 с.
4. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : моногр. / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. Тернопіль: Картбланш, 2004. 370 с.
5. Петухова О. М. Контролінг як важлива складова інноваційного розвитку підприємства / О. М. Петухова // XIII МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ «Антикризовий розвиток соціальних та економічних процесів в умовах глобалізації». Наукове видання. Видавничий центр науково-організаційного відділу Українського гуманітарного інституту. м. Буча, 2018. 280 с. С. 73–76.
6. Оліфров О. В. Контролінг інформаційних систем підприємства : моногр. / О. В. Оліфров. Донецьк: Дон ДУЕТ ім. Туган Барановського, 2003. 325 с.
7. Панас Я. В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства / Я. В. Панас // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2013. № 754. С. 197–205.
8. Аксентюк М. М. Концептуалізація контролінгу як елементу інноваційних процесів у менеджменті агропромислових формувань / М. М. Аксентюк // Проблеми науки. – 2009. – № 12. – С. 30–34.
9. Булянда А. А. Синтез системы управления ВЭД крупного промышленного комплекса / Булянда А. А., Лысенко Ю. Г., Пантелеенко В. М. Донецк : ДонНУ, 1997. 68 с.
10. Коваленко Г. Внешнеэкономическая деятельность: экспортно- импортные операции, валютное регулирование / Г. Коваленко, Г. Грек. Донецк : Издательский дом «Владимир Дудник», 2000. 196 с.
11. Одрехівський М. В. Проблеми побудови системи аналітичного забезпечення інноваційних підприємств / М. В. Одрехівський, О. О. Пшик-Ковальська // Ефективна економіка, 2019. № 1. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6916> я9.
12. Попова Л. В. Основные теоретические принципы построения учетно-аналитической системы / Л. В. Попова, Б. Г. Маслов, И. А. Маслова // Финансовый менеджмент. 2003. № 5. С. 8–15.
13. Шишкін О. К. Облік, аналіз, аудит на підприємстві : навч. посіб. для вузів / О. К. Шишкін, В. А. Мікрюков, І. Д. Дишкант. М. : Аудит, ЮНИТИ, 1996. 496 с.

Referenses

1. Karminskij A. M., Olenev N. I., Primak A. G. & Fal'ko S. G. (2002). *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroenija kontrollinga v organizacijah*. [Controlling in business. Methodological and practical foundations of building controlling in organizations]. (2-nd, ED). Moscow: Finansy i statistika (in russ.).
2. Bashkatova Ju. I. (2008). *Kontrolling*. [Controlling]. Moscow: Izd. centr EAOI (in russ.).

3. Balabanova L. V. & Hasylo O. O. (2006). *Marketynhovyi kontrolinh: teoriia ta metodolohiia. [Marketing controlling: theory and methodology] : (monogr.)*. Donetsk: DonDUET (in Ukr.)
4. Pushkar M. S. & Pushkar R. M. (2004). *Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu : monogr.* [Controlling – information subsystem of strategic management]. Ternopil: Kartblansh (in Ukr.).
5. Pietukhova O. M. (2018). Kontrolinh yak vazhlyva skladova innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. [Controlling as an important component of innovative development of the enterprise]. *Antykryzovyi rozvytok sotsialnykh ta ekonomichnykh protsesiv v umovakh hlobalizatsii: XIII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [Anti-crisis development of social and economic processes in the context of globalization: XIII international scientific-practical conference]*. Bucha: Vydavnychiy tsentr nauko-orhanizatsiinoho viddilu Ukrainskoho humanitarnoho instytutu, 73–76 (in Ukr.).
6. Olifrov O. V. (2003). *Kontrolinh informatsiinykh system pidpriemstva : monogr.* [Controlling information systems of the enterprise : monogr.]. Donetsk: Don DUET im. Tuhan Baranovskoho (in Ukr.).
7. Panas Ya. V. (2016). Kontseptsiiia kontrolinhu innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva. [The concept of controlling the innovative activity of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik»*. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*. [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Problems of Economics and Management], 754,197–205 (in Ukr.).
8. Aksentyuk M. M. (2009). Kontseptualizatsiia kontrolinhu yak elementu innovatsiinykh protsesiv u menedzhmenti ahropromyslovykh formuvan [Conceptualization of controlling as an element of innovation processes in the management of agro-industrial formations]. *Problemy nauky [Problems of science]*, 12. 30–34 (in Ukr.).
9. Bulianda A. A., Lusenko Yu. H. & Panteleenko V. M. (1997). *Sintez systemy upravleniya VJeD krupnogo promyshlennogo kompleksa*. [Synthesis of a control system for foreign economic activity of a large industrial complex]. Donetsk : DonNU (in russ.).
10. Kovalenko G. & Grec G. (2000). *Vneshnejekonomicheskaya deyatel'nost: jeksportno- importnye operacii, valyutnoe regulirovanie*. [Foreign economic activity: export-import operations, currency regulation]. Doneck : Izdatelskij dom "Vladimir Dudnik" (in Russ.).
11. Odrekhivskyi M. V. & Pshyk-Kovalska O. O. (2019). Problemy pobudovy systemy analitychnoho zabezpechennia innovatsiinykh pidpriemstv. [Problems of building a system of analytical support of innovative enterprises]. *Efektivna ekonomika. [Efficient economy]*, 1. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6916> я9.
12. Popova L. V., Maslov B. G. & Maslova I. A. (2003). Osnovnye teoreticheskie principy postroeniya uchetno-analiticheskoy systemy. [Basic theoretical principles of building an accounting and analytical system]. *Finansovyy menedzhment [Financial management]*, 5, 8–15 (in Russ.)
13. Shyshkin O. K., Mikriukov V. A. & Dyshkant I. D. (1996). *Oblik, analiz, audyt na pidpriemstvi : navch. posib. dlia vuziv*. [Accounting, analysis, audit at the enterprise: A textbook for universities] N.p.: Audyt, YuNYTY (in Ukr.).

M. V. Odrekhivsky, O. O. Pshyk-Kovalska
Lviv Polytechnic National University

PROBLEMS OF FORMATION THE CONTROLLING SYSTEM OF INTERNATIONAL INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES

© Odrekhivsky M. V., Pshyk-Kovalska O. O., 2022

The article forms the structure of the management system of international innovation activities of enterprises, in which controlling the international innovation activities of enterprises is implemented by means of economic accounting, analysis, control and audit. Elements of the controlling system of the international innovation activity of enterprises have been identified, namely: organizational, legal, functional, technical-technological, financial elements of the system, elements of international cooperation and elements of personnel policy.

Key words: controlling, controlling system, innovative enterprise, innovative activity of enterprises, international innovative activity of enterprises.