

## ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційна Інтернет-сторінка Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bank.gov.ua>
2. Как уходили иностранные банки // Finance.ua [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [attachment/1/287177.htm](http://attachment/1/287177.htm)
3. Ринок М&А впав до десятирічного мінімуму // Реальна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://real-economy.com.ua/news/36243.html>
4. На выход по одному // Коммерсантъ – Украина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kommersant.ua/doc/2151718?isSearch=True>
5. Украинский рынок слияний и поглощений ищет объем [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://inpress.ua/ru/economics/3926-ukrainskiy-rynok-sliyanii-i-pogloscheniy-ischet-obem>
6. Міжнародний науковий економічний журнал «Бізнес Інформ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/>
7. Finance.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://finance.ua/ua/>
8. РБК Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rbc.ua/>

9. Форбс Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.ua/>

## REFERENCES

- Finance.ua. <http://finance.ua/ua/>  
Forbs Ukraina. <http://forbes.ua/>  
“Kak ukhodili inostrannye banki” [As the withdrawal of foreign banks]. [attachment/1/287177.htm](http://attachment/1/287177.htm).  
Mizhnarodnyi naukovyi ekonomichnyi zhurnal “Biznes Inform”. <http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/>  
“Na vykhod po odnomu” [At one output]. <http://www.kommersant.ua/doc/2151718?isSearch=True>  
Ofitsiina Internet-storinka Natsionalnoho banku Ukrainy. <http://bank.gov.ua>  
RBC Ukraina. <http://www.rbc.ua/>  
“Rynok M&A vpav do desiatyrichnoho minimumu” [M & A market fell to a decade low]. <http://real-economy.com.ua/news/36243.html>  
“Ukrainskiy rynek sliianii i pogloscheniy ishchet obem” [Ukrainian market of mergers and acquisitions is looking for volume]. <http://inpress.ua/ru/economics/3926-ukrainskiy-rynok-sliyanii-i-pogloscheniy-ischet-obem>

УДК 336.76

# МОНІТОРИНГ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ МЕТОД ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

КАТРОША Л. В.

УДК 336.76

## Катроша Л. В. Моніторинг як перспективний метод державного фінансового контролю у сфері державних закупівель

У статті на основі дослідження наукової літератури було систематизовано підходи вітчизняних і зарубіжних науковців щодо визначення сутності поняття «моніторинг» і вдосконалено науково-методичний підхід щодо визначення дефініції «моніторинг» у сфері державних закупівель. Розкрито роль моніторингу у системі державного фінансового контролю у сфері державних закупівель. Було обґрунтовано структурні елементи механізму реалізації моніторингу в системі державних закупівель, а саме: надано характеристику об'єкта, суб'єкта, визначено функції, принципи, прийоми та способи його реалізації. Встановлено, що забезпечення моніторингу має складатися з нормативно-правового та інформаційного. Враховуючи зарубіжний досвід і вітчизняні надбання у сфері державного фінансового контролю, обґрунтовано основні специфічні характеристики моніторингу як методу державного фінансового контролю в системі державних закупівель.

**Ключові слова:** державні закупівлі, система державних закупівель, методи фінансового контролю, перевірка, ревізія, аудит, моніторинг.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 19.

**Катроша Людмила Володимирівна** – аспірантка, кафедра фінансів, Українська академія банківської справи Національного банку України (вул. Петропавлівська, 57, Суми, 40030, Україна)

**E-mail:** [gurkina2006@mail.ru](mailto:gurkina2006@mail.ru)

УДК 336.76

UDC 336.76

## Катроша Л. В. Мониторинг как перспективный метод государственного финансового контроля в сфере государственных закупок

В статье на основе исследования научной литературы были систематизированы подходы отечественных и зарубежных ученых к определению сущности понятия «мониторинг» и усовершенствован научно-методический подход к определению дефиниции «мониторинг» в сфере государственных закупок. Раскрыта роль мониторинга в системе государственного финансового контроля в сфере государственных закупок. Были обоснованы структурные элементы механизма реализации мониторинга в системе государственных закупок, а именно: охарактеризованы объект, субъект, определены функции, принципы, приемы и способы его реализации. Установлено, что обеспечение мониторинга должно состоять из нормативно-правового и информационного. Учитывая зарубежный опыт и отечественные достижения в сфере государственного финансового контроля, обоснованы основные специфические характеристики мониторинга как метода государственного финансового контроля в системе государственных закупок.

**Ключевые слова:** государственные закупки, система государственных закупок, методы финансового контроля, проверка, ревидия, аудит, мониторинг.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 19.

**Катроша Людмила Владимировна** – аспирантка, кафедра финансов, Украинская академия банковского дела Национального банка Украины (ул. Петропавловская, 57, Сумы, 40030, Украина)

**E-mail:** [gurkina2006@mail.ru](mailto:gurkina2006@mail.ru)

## Katrosha L. V. Monitoring as a Prospective Method of the State Financial Control in the Sphere of State Purchases

The article uses the study of scientific literature to systemise approaches of domestic and foreign scientists to identification of the essence of the “monitoring” notion and to improve the scientific and methodical approach to definition of “monitoring” in the sphere of state purchases. It describes the role of monitoring in the system of state financial control in the sphere of state purchases. It grounds structural elements of the mechanism of realisation of monitoring in the system of state purchases, namely: it characterises the object and subject, identifies functions, principles and methods of its realisation. It establishes that provision of monitoring should consist of regulatory and information support. Taking into account foreign experience and domestic achievements in the sphere of the state financial control, the article grounds main specific characteristics of monitoring as a method of state financial control in the system of state purchases.

**Key words:** state purchases, system of state purchases, methods of financial control, inspection, audit, monitoring.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 19.

**Katrosha Lyudmyla V.** – Postgraduate Student, Department of Finance, Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine (vul. Petropavlivska, 57, Sumy, 40030, Ukraine)

**E-mail:** [gurkina2006@mail.ru](mailto:gurkina2006@mail.ru)

**М**оніторинг як правове і економічне явище у сфері державних закупівель виникло зовсім недавно, на відміну від самої дефініції «моніторинг», який широко використовується у сфері екологічного, технологічного моніторингу, а також у сфері фінансів. Моніторинг, хоча і опосередковано, але пов'язаний з діяльністю державних органів з акумуляції, розподілу і використанню державних коштів, зокрема у сфері державних закупівель. Дослідження місця моніторингу в системі державного фінансового контролю (далі – ДФК) дозволили виділити його як перспективний метод і вид фінансового контролю за використанням державних коштів.

На сьогодні в науковій літературі не існує єдиного визначення сутності та ролі моніторингу у сфері державних закупівель, а існуючі методики його перевірки є недосконалими. Тому виникає потреба в детальному дослідженні даного методу з визначення його сутності, ролі та певних сутнісних характеристик.

Зазначимо, що зважаючи на необхідність контролю у будь-якій сфері людської діяльності та його значення, тема фінансового контролю, зокрема його методів, є досить актуальною й популярною серед вітчизняних науковців: Бідуха М. Т. та Микитенко Т. В. [3], Буткевич С. [4], Панфілов О. [17] тощо. Проте специфіка функціонування системи державних закупівель та значні обсяги зловживань у ході здійснення тендерів потребують поглибленого дослідження та виявлення найбільш дієвих методів фінансового контролю у протидії цим порушенням, зокрема моніторингу. Особливу увагу при цьому слід звернути на визначення його співвідношення з ДФК і сутнісних характеристик.

*Мета* статті – визначення економічної сутності дефініції «моніторинг» у сфері державних закупівель з окремленням його основних сутнісних характеристик.

Система державних закупівель позитивно впливає на економіку, разом із стимулюючим ефектом, виникає і синергетичний – через механізм конкурентних процедур державних закупівель. При цьому основні принципи державних закупівель – економічність і ефективність – повністю узгоджуються з принципами ДФК – законності, ефективності та економії витрачання матеріальних ресурсів. Основною функцією ДФК є профілактично-запобіжна, яка передбачає виявлення порушень норм і стандартів законодавства, зупинення протиправних дій та виявлення осіб, винних у фінансових порушеннях при мобілізації, розподілі, перерозподілі та використанні державних фінансових ресурсів і усунення наслідків таких порушень, а також притягнення їх до відповідальності. Реалізація даної функції можлива тільки через застосування сучасних методів ДФК, зокрема моніторинг. Крім того, моніторинг дозволяє реалізувати інформаційну функцію державних закупівель через дотримання вимог прозорості, висвітлення та доступності громадськості до інформації, що стосується ефективного використання державних коштів та є підставою для прийняття управлінських рішень у процесі здійснення державних закупівель.

Узагальнюючи все вищезазначене, можна визначити роль моніторингу у сфері державних закупівель та системи ДФК, що представлено на *рис. 1*.

Таким чином, вважаємо, що моніторинг є складовою системи ДФК, оскільки він не виконує окремої управлінської функції, а, скоріше, є інструментом виявлення і усунення порушень у будь-якому проміжку часу і етапі здійснення державних закупівель та сприяє оперативному здійсненню ДФК.

Для забезпечення ясності та зрозумілості термінології моніторингу, на наш погляд, необхідно звернутися до визначень, наведених у тлумачних словниках. Так, відповідно до Великого тлумачного словника української мови моніторинг представляє собою безперервне стеження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату, а також прогнозування та запобігання критичним ситуаціям [7, с. 687], а у Юридичній енциклопедії зазначено, що моніторинг – це регулярне спостереження за станом природних, технічних і соціальних процесів з метою їх оцінки, контролю та прогнозування [6, с. 764]; у Вільній енциклопедії моніторинг визначається як процес спостереження і реєстрації даних про який-небудь об'єкт на інтервалах часу, що нерозривно примикають один до одного, протягом яких значення даних суттєво не змінюються [5].

**О**тже, у академічній літературі моніторинг трактується як стеження/спостереження. Так, у спеціальній літературі з економічного контролю використання терміна «спостереження» знаходимо у визначенні контролю: «контроль – це система спостереження і перевірки...» [8, 10], а також при висвітленні методу контролю, де подається прийом спостереження [1, 2, 3]. Цей контрольний прийом вченими пояснюється як візуальний нагляд за виконанням операцій або процедур з метою визначення способу їх здійснення. Спостереження дає тільки свідчення точності проведення контрольної процедури під час фактичного її виконання, наприклад, спостереження аудитора за ходом інвентаризації цінностей [8, с. 121].

Узагалі, моніторинг як економічну категорію визначають як неперервний нагляд за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності, як складову частину управління [11, с. 253]. Наведемо визначення, яке, на нашу думку, найточніше розкриває роль моніторингу: моніторинг – це процес динамічного відстеження стану і параметрів системи, а також видача звітів за змінами, що відбулися, за пройдений період [12].

На нашу думку, складність у визначенні поняття «моніторинг» пов'язана з його рівноправним віднесенням як до сфери науки, так і практики [17, с. 109]. Так, моніторинг може розглядатися і як спосіб дослідження (розгляд з позиції його організації як деякої підсистеми управління) [16, 18, 19], і як засіб забезпечення управління (розгляд з позиції прийнятного застосування отриманої інформації для прийняття управлінських рішень) [9, 14].

Тому в науковій літературі розрізняють моніторинг параметрів і моніторинг стану об'єкта. *Моніторинг параметрів* – спостереження за будь-якими параметрами. Результатом моніторингу параметрів є сукупність вимірних значень параметрів, що отримуються на інтервалах часу, що нерозривно примикають один до одного, протягом яких значення параметрів суттєво не змінюються.

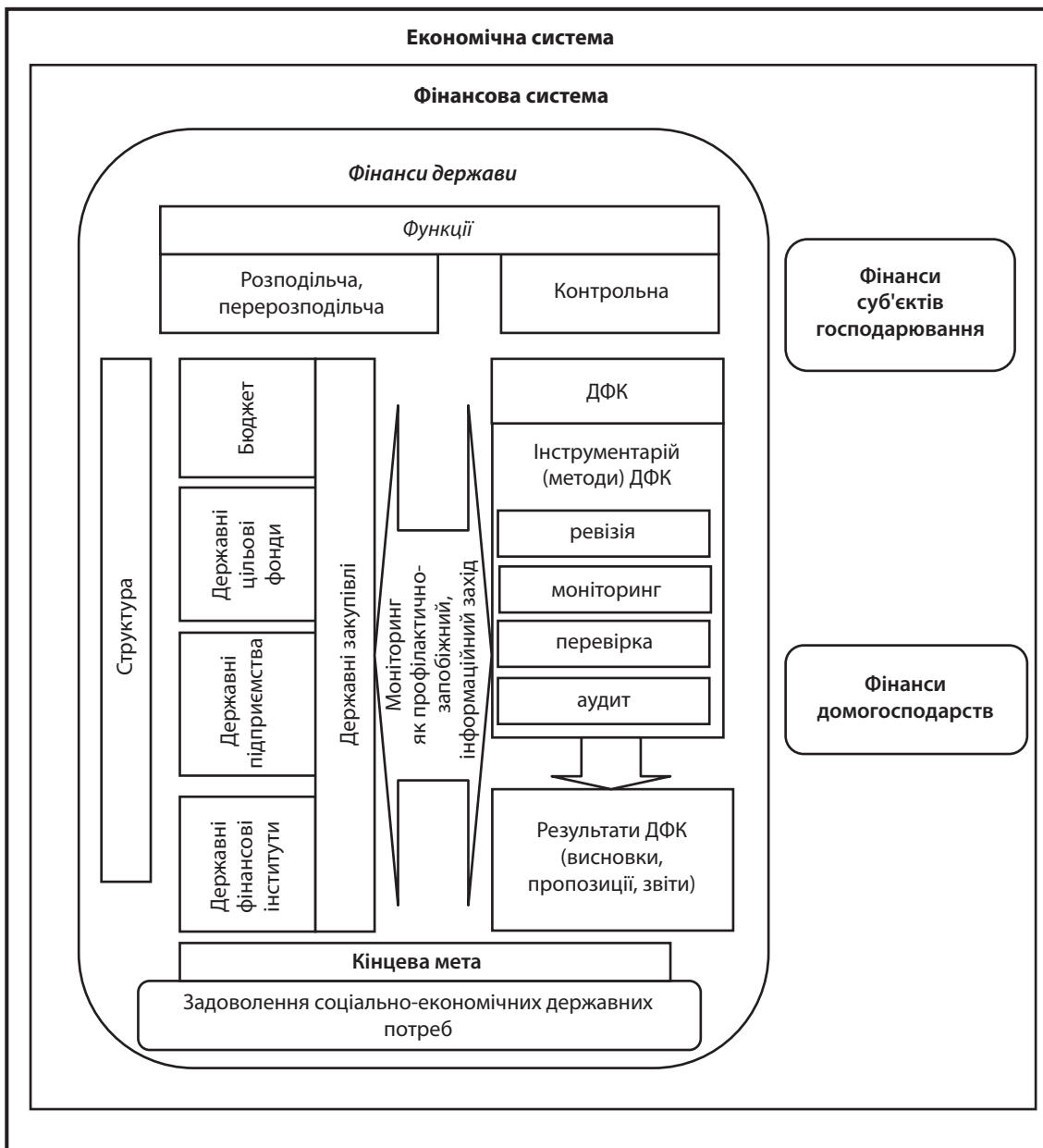


Рис. 1. Визначення ролі моніторингу в сфері державних закупівель та системі ДФК (складено автором)

*Моніторинг стану об'єкта* – спостереження за станом об'єкта для визначення і прогнозу моменту переходу в граничний стан. Результатом моніторингу стану об'єкта є сукупність діагнозів складових його суб'єктів, що отримуються на інтервалах часу, що нерозривно примикають один до одного, протягом яких стан об'єкта суттєво не змінюється.

Принциповою відмінністю моніторингу стану об'єкта від моніторингу параметрів є наявність інтерпретатора вимірених параметрів у строках стану – експертної системи підтримки прийняття рішень про стан об'єкта і подальше управління ним.

Таким чином, моніторинг у сфері державних закупівель можна трактувати як цілісну систему, яка включає заходи щодо збору, систематизації, аналізу, зберігання інформації про стан процесу здійснення державних закупівель на інтервалах часу, що нерозривно примикають один до одного, з метою регулярного спостережен-

ня і визначення моменту переходу в граничний стан та оперативного управління.

Отже, як специфічну ознаку моніторингу державних закупівель можна виділити системність, зміст якої полягає в тому що система моніторингу складається із сукупності заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети при комплексному застосуванні. Так, С. А. Буткевич виділяє в системі моніторингу основні блоки: нагляд, оцінка, прогнозування та прийняття рішень [4, с. 7].

На нашу думку, ще однією специфічною ознакою моніторингу державних закупівель є *тривалість*, що полягає у постійному проведенні комплексу заходів, спрямованих на отримання відповідної інформації, її аналіз та оцінювання. У зв'язку з цим ми можемо говорити про те, що моніторинг є методом, котрий дає можливість відстежувати стан та зміни об'єкта моніторингу в динаміці, виявляти та аналізувати зовнішні фактори, які впливають на об'єкт, у режимі реального часу.

Окрім всього зазначеного вище, досить важливим є й аналіз шляхів впровадження дієвого моніторингу державних закупівель, що вимагає, перш за все, здійснення узагальнення основних сутнісних характеристик моніторингу.

На нашу думку, при вивченні моніторингу як системи слід використовувати структурно-логічний підхід, оскільки саме він дозволяє розкрити системний характер цієї категорії. Беручи до уваги визначений підхід, на підставі досліджених наукових підходів можна виділити такі складові моніторингу:

- ✦ суб'єкт;
- ✦ об'єкт;
- ✦ принципи;
- ✦ функції;
- ✦ основні прийоми і способи моніторингу;
- ✦ забезпечення.

Суб'єктом моніторингу повинен бути контролюючий орган, що на підставі законодавчих актів і встановлених повноважень перевіряє дотримання норм і стандартів у сфері державних закупівель. Особливістю контролюючого суб'єкта є його діалектична природа, тобто можливість одночасно бути як суб'єктом, так і об'єктом контролю для інших.

Об'єкт має неоднорідну природу, оскільки на сьогоднішній день відсутній єдиний підхід до його визначення. Так, науковці схиляються до думки, що об'єктом моніторингу є:

- 1) підприємства, організації, установи, фізичні особи, що перевіряються;
- 2) відповідність процесів формування, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів і управління майном;
- 3) управлінські рішення, господарські та фінансові операції, а також узагальнене функціонування процесів та явищ у народногосподарському комплексі.

У свою чергу, згідно з міжнародними рекомендаціями Лімської декларації, об'єктом державного фінансового контролю є управління фінансами, при цьому належність до державного чи недержавного сектора не має значення.

Беручи до уваги специфіку системи державних закупівель, на нашу думку, під об'єктом моніторингу слід розуміти такі об'єкти:

- 1) державні кошти, товари, роботи та послуги;
- 2) процеси закупівлі продукції, товарів, робіт і послуг на основі законодавчо закріплених процедур;
- 3) прийняті управлінські рішення розпорядників державних коштів, державні організації, установ і підприємств;
- 4) документація, зокрема: планові документи, господарські договори, фінансово-господарські операції, дані бухгалтерського обліку, фінансової та статистичної звітності, тендерна документація та інші документи, що стосуються проведення процедур закупівель на всіх стадіях їх здійснення.

Розглянемо основні принципи моніторингу як внутрішню його основу, основну особливість методу і його дії. При цьому специфічні принципи, які притаман-

ні моніторингу, корелюють із основними принципами ДФК. Отже, моніторингу притаманні такі принципи:

- ✦ *вузька цілеспрямованість формулювання загальної мети* для моніторингу у сфері державних закупівель, що полягає в регулярному спостереженні та визначенні моменту переходу в граничний стан до порушень;
- ✦ *безперервність спостереження* – передбачає регулярність й постійність спостережень у сфері державних закупівель на всіх етапах їх реалізації, що виключає його випадковий характер;
- ✦ *оперативність* – вимагає швидкого проведення аналітичного дослідження, формування чітких висновків, рекомендацій, що служать основою для своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень, а також контролю за їх виконанням [13];
- ✦ *зівзаність показників моніторингу в часі.*

Функціями моніторингу, які також лежать в площині ДФК, є:

- 1) *інформаційна*: створення ймовірного масиву інформації щодо якості функціонування системи державних закупівель;
- 2) *діагностична*: фіксування реального стану системи державних закупівель на інтервалах часу, що нерозривно примикають один до одного;
- 3) *прогнозуюча*: виявлення стратегії і тактики розвитку системи державних закупівель;
- 4) *управлінська*: вплив на мету, зміст і методи управлінської діяльності у сфері державних закупівель;
- 5) *інтеграційна*: створення цілісної системи державних закупівель.

Основні прийоми і способи моніторингу, які слід здійснювати у сфері державних закупівель, складаються із: спостереження, аналізу, порівняння, обстеження, хронометражу, вимірювання, абстракції; аналізу планових розрахунків і пояснювальних записок до них; аналізу нормативно-правових актів, методичних документів, видань і публікацій; аналізу і порівняння результатів раніше проведених моніторингових; аналізу показників статистичної, фінансової та ін. звітності; опитування, інтерв'ювання, анкетування тощо.

Забезпечення моніторингу повинно складатися з:

- ✦ *нормативно-правового*: закони, постанови уряду, накази і листи міністерств і відомств;
- ✦ *інформаційного*: включає як облікові, так і позаоблікові дані про об'єкти і суб'єкти моніторингу.

## ВИСНОВКИ

Отже, ключові характеристики моніторингу в системі державних закупівель потребують подальшого розвитку методичних підходів до реалізації основних принципів і функцій, зокрема методики проведення моніторингу державних закупівель, яка дозволяє здійснити загальну оцінку стану функціонування системи державних закупівель та створити відповідну базу даних – основу забезпечення реалізації основних функцій як ДФК, так і системи державних закупівель.

При цьому слід урахувати співвідношення між державним фінансовим контролем і моніторингом як методом ДФК. Дані категорії є схожими за цілями, об'єктами і функціями, однак мають свою специфіку:

- ★ ДФК фіксує переважно лише кінцеві результати певного об'єкта контролю, які найчастіше виражаються в показниках звітності за певний період часу, оскільки є перервним процесом (попередній, поточний, наступний);
- ★ моніторинг направлений безпосередньо на процесуальні характеристики державних закупівель, тобто на особливості перебігу операцій у процесі їх здійснення (труднощі, перешкоди, спотворення), тобто фіксує ті проміжні результати, які не враховуються ДФК через наявність великих інтервалів часу. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аудит : практическое пособие / [А. Кузьминский, Н. Кузьельный, Е. Петрик, В. Савченко и др.] ; под ред. А. Кузьминского. – К. : Учетинформ, 1996. – 283 с.
2. Аудит : учебник для вузов / [В. И. Подольский, Г. Б. Поляк, А. А. Савин, Л. В. Сотникова] ; под ред. проф. В. И. Подольского. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 432 с.
3. Білуха М. Т. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит : підручник / М. Т. Білуха, Т. В. Микитенко – К. : Українська академія оригінальних ідей. – 2005. – 888 с.
4. Буткевич С. А. Фінансовий моніторинг в Україні (організаційно-правові аспекти) : монографія / С. А. Буткевич ; Крим. юрид. ін-т Одеського держ. ун-т внутр. справ. – Сімферополь : Кримнавчпеддержвидав, 2010. – 285 с.
5. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Мониторинг>
6. Водоласкова К. Ю. Правопорушення у галузі державних закупівель / К. Ю. Водоласкова // Право та управління. – 2011. – № 2. – С. 58 – 74.
7. Воронова Л. К. Фінансове право України : підручник / Л. К. Воронова. – К. : Прецедент : Моя книга, 2006. – 448 с.
8. Дадашев А. З. Финансовая система России : учеб. пособие / А. З. Дадашев, Д. Г. Черник. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 248 с.
9. Евраев М. Я. Госзаказ размещают под честное слово / М. Я. Евраев // Коммерсантъ. – 2011. – № 39. – С. 45 – 80 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kommersant.ru/Daily/61009>
10. Карасева М. В. Финансовое право : общая часть : учебник / М. В. Карасева. – М. : ЮРИСТЪ, 1999. – 600 с.
11. Клімов А. В. Контролінг у системі менеджменту у страховій компанії : дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08. 00. 08 - гроші, фінанси і кредит / А. В. Клімов. – Харківський нац. економ. ун-т. – Х. : [Б. В.], 2008. – 200 с.
12. Коломoeц Ф. Г. Основы системного анализа и теории принятия решений : пособие для исследователей, управленцев и студентов вузов / Ф. Г. Коломoeц – Мн. : Тесей, 2006. – 320 с.
13. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу : підручник / Г. І. Купалова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://libfree.com/103333430\\_ekonomikaprintsi\\_vidi\\_ekonomichnogo\\_analizu.html](http://libfree.com/103333430_ekonomikaprintsi_vidi_ekonomichnogo_analizu.html)
14. Моніторинг госзакупок набирает обороты [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://tender.dz-ua.org/ru/news/monitoring\\_goszakupok\\_nabiraet\\_oboroty.html#ru/news/monitoring\\_goszakupok\\_nabiraet\\_oboroty.html](http://tender.dz-ua.org/ru/news/monitoring_goszakupok_nabiraet_oboroty.html#ru/news/monitoring_goszakupok_nabiraet_oboroty.html)
15. Набиев С. А. Теоретические аспекты и практика применения соотношения правового регулирования государственного финансового контроля и финансового мониторинга : дис. канд. юрид. наук. – М., 2008. – 217 с.

16. Олифиров А. В. Модели контроллинга информационной системы управления предприятием / А. В. Олифиров // Модели управления в рыночной экономике : сб. науч. тр. – Донецк : ДонНУ. – 2003. – Вып. 6. – С. 121 – 130.

17. Панфилов О. Мониторинг / О. Панфилов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kiev-security.org.ua/b/x253/content.shtml>

18. Поліщук Н. В. Використання інформаційних систем при розв'язанні задач логістики і контролінгу / Н. В. Поліщук // Проблеми економіки і управління : зб. наук. пр. – Львів : НУ «Львівська політехніка», 2003. – № 484. – С. 154 – 159.

19. Шептура О. О. Модели та методи автоматизації прийняття рішень з управління основною діяльністю страхової компанії : автореферат дис. на здоб. наук. ступ. к. т. н. – Харків : Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», 2007. – 22 с.

Науковий керівник: Школьник І. О.,  
д. е. н., професор кафедри фінансів, проректор ДВНЗ  
«Українська академія банківської справи НБУ»

## REGERENCES

- Bilukha, M. T., and Mykytenko, T. V. *Finansovyi kontrol: teoriia, reviziia, audyt* [Financial control: theory, audit, audit]. Kyiv: Ukrain-ska akademiia oryhinalnykh idei, 2005.
- Butkevych, S. A. *Finansovyi monitorynh v Ukraini (orhantzatsiino-pravovi aspekty)* [Financial Monitoring of Ukraine (organizational and legal aspects)]. Simferopol: Krymnavchpedderzhvydav, 2010.
- Dadashev, A. Z., and Chernik, D. G. *Finansovaya sistema Rossii* [The financial system of Russia]. Moscow: INFRA-M, 1997.
- Evraev, M. Ya. "Goszakaz razmeshchait pod chestnoe slovo" [Government order placed on parole]. <http://www.kommersant.ru/Daily/61009>.
- Kuzminskiy, A., Kuzhelnyy, N., and Petrik, E. *Audit* [Audit]. Kyiv: Uchetinform, 1996.
- Karaseva, M. V. *Finansovoe pravo : obshchaia chast* [Financial law: the general part]. Moscow: YURIST, 1999.
- Klimov, A. V. "Kontrolinh u systemi menedzhmentu u strakhovii kompanii" [Controlling the system management in an insurance company]. *Dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekonom. nauk : spets. 08. 00. 08, 2008*.
- Kolomoets, F. G. *Osnovy sistemnogo analiza i teorii priniitiia resheniy* [Fundamentals of systems analysis and decision theory]. Minsk: Tesey, 2006.
- Kupalova, H. I. "Teoriia ekonomichnoho analizu" [Theory of Economic Analysis]. [http://libfree.com/103333430\\_ekonomikaprintsi\\_vidi\\_ekonomichnogo\\_analizu.html](http://libfree.com/103333430_ekonomikaprintsi_vidi_ekonomichnogo_analizu.html)
- "Monitoring goszakupok nabiraet oboroty" [Monitoring of public procurement is gaining momentum]. [http://tender.dz-ua.org/ru/news/monitoring\\_goszakupok\\_nabiraet\\_oboroty.html#ru/news/monitoring\\_goszakupok\\_nabiraet\\_oboroty.html](http://tender.dz-ua.org/ru/news/monitoring_goszakupok_nabiraet_oboroty.html#ru/news/monitoring_goszakupok_nabiraet_oboroty.html)
- Nabiev, S. A. "Teoreticheskie aspekty i praktika primeniia sootnosheniia pravovogo regulirovaniia gosudarstvennogo finansovogo kontroliia i finansovogo monitoringa" [Theoretical aspects of the relationship and the practice of the legal regulation of state financial control and financial monitoring]. *Dis. kand. iurid. nauk, 2008*.
- Olifirov, A. V. "Modeli kontrollinga informatsionnoy sistemy upravleniia predpriatiem" [Controlling model enterprise management information system]. *Modeli upravleniia v rynochnoy ekonomike*, no. 6 (2003): 121-130.
- Podolskiy, V. I., Poliak, G. B., and avin, A. A. *Audit* [Audit]. Moscow: Audit; YUNITI, 1997.
- Panfilov, O. "Monitoring" [Monitoring]. <http://kiev-security.org.ua/b/x253/content.shtml>
- Polishchuk, N. V. "Vykorystannia informatsiynykh system pry rozv'iazanni zadach lohistyky i kontrolinhu" [The use of informa-

tion systems in solving problems of logistics and controlling]. *Problemy ekonomiky i upravlinnia*, no. 484 (2003): 154-159.

Sheptura, O. O. "Modeli ta metody avtomatyzatsii pryiniattia rishen z upravlinnia osnovnoiu diialnistiu strakhovoi kompanii" [Models and methods for automating management decisions main business of the insurance company]. *Avtoreferat dys. na zdob. nauk. stup. k.t.n., 2007.*

Vodolaskova, K. Yu. "Pravoporushennia u haluzi derzhavnykh zakupivel" [Offenses in the field of public procurement]. *Pravo ta upravlinnia*, no. 2 (2011): 58-74.

Voronova, L. K. *Finansove pravo Ukrainy* [Financial Law of Ukraine]. Kyiv: Pretsedent; Moia knyha, 2006.

"Wikipediia. Vilna entsyklopediia" [Wikipedia. Free Encyclopedia]. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Мониторинг>

УДК 336.717.061

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ГОТОВНОСТІ БАНКУ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

МАКСІМОВА М. В.

УДК 336.717.061

### Максімова М. В. Теоретичні аспекти визначення готовності банку до впровадження контролінгу

*Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та змістовних рис поняття готовності банку до впровадження контролінгу. Узагальнено підходи до визначення поняття готовності до змін. Уточнено змістовне наповнення поняття «готовність банку до впровадження контролінгу» та запропоновано розуміти його як стан системи управління, який свідчить про можливість реалізації змін за наявності в управлінського персоналу компетентностей, необхідних для виконання функцій контролінгу. Подальші дослідження можуть бути пов'язані з оцінкою рівня готовності банку до впровадження контролінгу.*

**Ключові слова:** організаційні зміни, контролінг, готовність до впровадження контролінгу.

**Табл.: 2. Бібл.: 51.**

**Максімова Марина Валеріївна** – аспірантка, кафедра банківської справи, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [marinasechka@mail.ru](mailto:marinasechka@mail.ru)

УДК 336.717.061

### Максімова М. В. Теоретические аспекты определения готовности банка к внедрению контроллинга

*Целью статьи является теоретическое обоснование сущности и основных черт понятия готовности банка к внедрению контроллинга. Обобщены подходы к определению понятия готовности к изменениям. Уточнено содержательное наполнение понятия «готовность банка к внедрению контроллинга» и предложено рассматривать его как такое состояние системы управления, которое свидетельствует о возможности осуществления изменений с учетом наличия компетентностей управленческого персонала, необходимых для осуществления контроллинговых функций. Дальнейшие исследования могут быть связаны с оценкой уровня готовности банка к внедрению контроллинга.*

**Ключевые слова:** организационные изменения, контроллинг, готовность к внедрению контроллинга.

**Табл.: 2. Библ.: 51.**

**Максімова Марина Валеріївна** – аспірантка, кафедра банківського дела, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [marinasechka@mail.ru](mailto:marinasechka@mail.ru)

UDC 336.717.061

### Maksimova M. V. Theoretical Aspects of Determination of the Bank's Readiness to Introduce Controlling

*The goal of the article is theoretical substantiation of the essence and main features of such notion as the bank's readiness to introduce controlling. The article generalises approaches to definition of such a notion as readiness to changes. It specifies the essence of the "bank's readiness to introduce controlling" notion and offers to consider it as such a state of the management system, which testifies to a possibility of conduct of changes with consideration of availability of competences of managerial personnel required for performance of controlling functions. The further studies could be connected with assessment of the level of bank's readiness to introduce controlling.*

**Key words:** organisation changes, controlling, readiness to introduce controlling.

**Tabl.: 2. Bibl.: 51.**

**Maksimova Maryna V.** – Postgraduate Student, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [marinasechka@mail.ru](mailto:marinasechka@mail.ru)

У сучасних умовах однією з причин виникнення кризових явищ у банківській системі є низький рівень менеджменту. При цьому наслідком недостатньої обґрунтованості управлінських рішень стає: погіршення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг, фінансової стійкості банку, зниження рівня прибутковості. З огляду на це виникає необхідність впровадження новітніх методик і технологій в систему управління. Серед них одне з провідних місць посідає контролінг як система підтримки управлінських рішень. Однак це є досить тривалий та складний процес, успішність якого залежить від підготовленості організації до здійснення змін. Тому особливої актуальності набувають питання щодо визна-

чення готовності банку до впровадження контролінгу у практичну діяльність.

Дослідженням питань впровадження контролінгу та оцінки готовності організації до цього процесу займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: А. Арменік [49], О. А. Вержбицький [7], Дж. Д. Дак [11], Дж. Коттер [26], М. В. Тарасюк [41].

Розробки вітчизняної та зарубіжної науки дозволяють зробити висновок про глибоке вивчення питань щодо впровадження контролінгу в практичну діяльність. Однак недостатньо обґрунтованими є підходи щодо визначення готовності банківської установи до такого впровадження. Не применшуючи значущості цих напрацювань, слід все ж таки констатувати, що і доте-