

5. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. Репин. – М.: Издательство: Манн, Иванов и Фербер. 2013. – 512 с.

6. Шабельник Т. В. Аналіз сучасних інформаційних систем маркетингоорієнтованого управління / Т. В. Шабельник // Экономическая кибернетика. – Донецк: ДонНУ, 2012. – № 1 – 3 (73 – 75). – С. 86 – 91.

7. Шабельник Т. В. Сучасний стан фармацевтичного ринку України / Т. В. Шабельник // Економіст. – Київ, 2013. – № 4. – С. 40 – 42.

8. Шабельник Т. В. Аналіз впливу особливостей фармацевтичних товарів на бізнес-процеси маркетингоорієнтованого управління / Т. В. Шабельник // Економіст. – Київ, 2013. – № 11. – С. 46 – 48.

## REFERENCES

Andersen, B. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniia* [Business processes. Tools improvement]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2003.

Balabanova, L. V., and Hurzhii, N. M. *Upravlinnia marketynhovoіu diialnistiu pidpriemstva* [Managing the marketing activities of the company]. Donetsk, 2010.

Karpenko, N. V. *Upravlinnia marketynhom na pidpriemstvakh maloho ta serednyoho biznesu* [Marketing Management for small and medium businesses]. Poltava: RVV PUSKU, 2008.

Repin, V. *Biznes-protsessy. Modelirovanie, vnedrenie, upravlenie* [Business processes. Modeling, implementation and management]. : Mann, Ivanov i Ferber, 2013.

Shabelnyk, T. V. "Analiz suchasnykh informatsiinykh system marketynho-orіentovanoho upravlinnia" [Analysis of modern information-based marketing systems management]. *Ekonomicheskaia kybernetika*, no. 1-3 (73-75) (2012): 86-91.

Shabelnyk, T. V. "Suchasnyi stan farmatsevychnoho rynku Ukrainy" [The current state of the pharmaceutical market of Ukraine]. *Ekonomist*, no. 4 (2013): 40-42.

Shabelnyk, T. V. "Analiz vplyvu osoblyvostei farmatsevychnykh tovariv na biznes-protsesy marketynho-orіentovanoho upravlinnia" [Analysis of the impact characteristics of pharmaceutical products for business marketing process-oriented management]. *Ekonomist*, no. 11 (2013): 46-48.

Vynohradova, O. V. *Reinzhyrnyh biznes-protsesiv torhovelykh pidpriemstv* [Business process reengineering retail businesses]. Donetsk: DonDUET, 2006.

УДК 658.7

# СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ПІДСИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

© 2014 МОРГУН Г. В.

УДК 658.7

## Моргун Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління

У статті узагальнено теоретичні підходи до визначення поняття «контролінг», які відображають еволюцію теорії контролінга й доповнюють один одного, роблячи акценти на різні аспекти цільової спрямованості контролінга в системі управління. Проведено порівняльний аналіз ознак основних напрямів контролінгу – стратегічного та оперативного, які достатньо тісно взаємодіють один з одним у процесі реалізації функцій управління. Систематизовано визначальні характеристики механізму та концепції стратегічного контролінгу, що складаються з цілей, задач, принципів, функцій, стратегій, методів, інструментів, технології та практики його реалізації. Обґрунтовано актуальність впровадження стратегічного контролінгу в системі стратегічного управління. Запропоновано визначення «стратегічного контролінгу» як координаційно-контролюючої й аналітично-інформаційної підсистеми стратегічного управління. Такий підхід дозволяє виділити сутнісну характеристику стратегічного контролінгу, уточнити механізм забезпечення та реалізації його функцій.

**Ключові слова:** контролінг, стратегічне управління, стратегічний контролінг, механізм, концепція.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 14.

**Моргун Ганна Вікторівна** – аспірантка, кафедра економіки та оцінки майна підприємства, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** morgun9anna@gmail.com

УДК 658.7

## Моргун А. В. Стратегический контролинг как подсистема стратегического управления

В статье обобщены теоретические подходы к определению понятия «контролинг», которые отражают эволюцию теории контроллинга и дополняют друг друга, делая акценты на разные аспекты целевой направленности контроллинга в системе управления. Проведен сравнительный анализ признаков основных направлений контроллинга – стратегического и оперативного, которые достаточно тесно взаимодействуют друг с другом в процессе реализации функций управления. Систематизированы определяющие характеристики механизма и концепции стратегического контроллинга, состоящие из целей, задач, принципов, функций, стратегий, методов, инструментов, технологии и практики его реализации. Обоснована актуальность внедрения стратегического контроллинга в системе стратегического управления. Предложено определение «стратегического контроллинга» как координационно-контролирующей и аналитически-информационной подсистемы стратегического управления. Такой подход позволяет выделить сущность стратегического контроллинга, уточнить механизм обеспечения и реализации его функций.

**Ключевые слова:** контролинг, стратегическое управление, стратегический контролинг, механизм, концепция.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 14.

**Моргун Анна Викторовна** – аспирантка, кафедра экономики и оценки имущества предприятия, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** morgun9anna@gmail.com

UDC 658.7

## Morhun Hanna V. Strategic Controlling as a Subsystem of Strategic Management

The article generalises theoretical approaches to definition of the "controlling" notion, which reflect evolution of the controlling theory and supplement each other, focusing on various aspects of the target direction of controlling in the system of management. The article conducts a comparative analysis of features of main directions of controlling – strategic and operative, which quite closely interact with each other in the process of realisation of management functions. The article systemises determining characteristics of the mechanism and concept of strategic controlling, which consist of goals, tasks, principles, functions, strategies, methods, instruments, technologies and practice of its realisation. The article justifies urgency of introduction of strategic controlling in the system of strategic management. It offers definition of "strategic controlling" as a coordination-controlling and analytical-information subsystem of strategic management. Such an approach allows specification of the essence of strategic controlling and clarify the mechanism of ensuring and realisation of its functions.

**Key words:** controlling, strategic management, strategic controlling, mechanism, concept.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 14.

**Morhun Hanna V.** – Postgraduate Student, Department of Economics and Business property valuation, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** morgun9anna@gmail.com

У сучасних умовах динамічний розвиток і непередбачені зміни ринкових чинників функціонування вітчизняних промислових підприємств потребують комплексного вирішення багатьох проблем, пов'язаних з використанням нових підходів до стратегічного управління. Одним із засобів удосконалення системи стратегічного управління, на погляд автора, має бути стратегічний контролінг, який, як і стратегічне управління, спрямований на підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток потенціалу підприємства в умовах невизначеності та змін зовнішнього середовища. Водночас впровадження та адаптація стратегічного контролінгу до умов розвитку конкретного підприємства стає тим самим заходом, який має підвищити якість стратегічного управління.

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів щодо визначення поняття «контролінг» та обґрунтування місця стратегічного контролінгу в системі стратегічного управління.

Відповідно до визначеної мети були вирішені такі завдання:

- ✦ узагальнити теоретичні положення й уточнити економічну сутність поняття «контролінг» на основі опрацювання сучасних наукових підходів;
- ✦ провести порівняльний аналіз ознак основних напрямів контролінгу;
- ✦ систематизувати визначальні характеристики механізму та концепції стратегічного контролінгу;
- ✦ обґрунтувати структурну модель системи стратегічного управління.

В економічній літературі виділяють дві основні концепції контролінгу: німецьку (Д. Хан, Р. Манн, М. Майер, Х. Фольмут та ін.) і американську (Р. Каплан, Р. Хілтон, Д. Янг та ін.). Згідно з німецькою концепцією центральні задачі контролінгу включають вирішення проблем внутрішнього обліку. На відміну від німецької, американська концепція включає ще і задачі фінансового обліку, аналізу і оцінки. Основна відмінність американської концепції від німецької полягає в розгляді спочатку проблем обліку, аналізу зовнішнього середовища. Але в німецькій концепції більш детально розроблені методики внутрішнього обліку, планування, контролю. На думку Д. Хана, сучасна мета контролінгу може знаходитися в площині оптимізації результату з урахуванням гарантії ліквідності. У цій самій концепції як головна виділяється задача реалізації функцій інформаційного забезпечення, орієнтованих на результат планування, регулювання і моніторингу подій на підприємстві у взаємозв'язку з функціями інтеграції, організації і координування на базі системи показників виробничого і фінансового обліку [14].

Концепція контролінгу є постійно змінною системою, що на теперішній час остаточно не сформувалася, знаходиться у стадії формування і пошуку.

Сьогодні не існує єдиного підходу до визначення поняття «контролінг». Контролінг (від англ. *control* – керівництво, регулювання, управління, контроль) означає не лише контроль. Аналіз наукової економічної літератури показав, що спеціалісти з питань контролінгу, висловлюють різні думки стосовно визначення поняття «контролінг» та його змісту. У *табл. 1* наведено результати огляду визначень фахівців, які конкретизують зміст поняття та дозволяють сформулювати на цій основі сучасне визначення.

Аналіз наведених визначень поняття «контролінг» дозволяє зробити висновок про те, що більшість наукових праць, присвячених теорії контролінгу, розглядають такі

варіанти визначення змістовної домінанти контролінгу, як концепція, напрям, функція або інструмент управління. Іноді це поняття взагалі отожднюється з поняттям системи управління. На думку автора, існуючі підходи до визначення поняття «контролінг» відображають еволюцію теорії контролінгу й взагалі доповнюють один одного, роблячи акценти на різні аспекти цільової спрямованості контролінгу в системі управління.

Так, подання контролінгу як концепції управління (від лат. *conceptio* – розуміння, система), характеризує контролінг як певний спосіб трактування управлінських рішень, основну точку зору, керівну ідею для їх освітлення; систему поглядів на явища; провідний задум, конструктивний принцип управління; комплекс поглядів, зв'язаних між собою і витікаючих один з іншого, систему шляхів рішення вибраної задачі. При цьому такі дефініції не розкривають контролінг як самостійну концепцію в теоретичному контексті та прикладні аспекти координації, контролю та аналізу.

Визначення контролінгу як функції управління передбачає використання деякого механізму взаємодії для досягнення певної мети управління. Такий підхід розширює сукупність функцій управління, але при цьому основні риси контролінгу збігаються з визначальними характеристиками всіх класичних функцій управління, і до того ж, слід зазначити, що функції управління є частковими функціями контролінгу.

Розуміння поняття «контролінг» як інструмента управління виокремлює його лише як механізм або алгоритм, що використовується для дії на об'єкт управління з метою досягнення корисного ефекту. При цьому зникає інформаційно-рекомендаційний та консультативний напрям контролінгу.

Розгляд контролінгу як метода управління зводить його до систематизованої сукупності кроків або дій управління, які необхідно зробити, щоб вирішити визначену задачу або досягти визначеної цілі. Однак таке трактування нівелює аналітичний аспект контролінгу.

Отже, сьогодні це поняття ще не має логічного завершення та остаточного осмислення як виду комплексно сформованої сфери знань в економічній теорії та практиці. Для вивчення такого об'єкта, як контролінг необхідно застосовувати одночасно декілька наукових підходів: *системний* (що забезпечить визначення структури і складу елементів контролінгу), *синергетичний* (дослідження і виявлення можливостей контролінгу як системи, що самоорганізується, зміна елементів якої ґрунтується на процесах адаптації до умов кризи і нестабільного стану), *процесний* (відображення реалізації управлінських функцій в процесі контролінгу) і *ситуаційний* (розгляд можливостей контролінгу у формуванні адаптаційних й регулюючих заходів з урахуванням часу та ресурсів).

Виділення системного характеру контролінгу, його функціональної спрямованості на підтримку управління та орієнтації на пошук шляхів досягнення цілі дозволяє визначити контролінг як спеціальну підсистему управління, у межах якої замикається цикл процесного управління й реалізуються координаційно-контролюючі та аналітично-інформаційні функції управління.

Контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням як стратегічної (довгострокової), так і оперативної (тактичної, поточної) мети підприємства. На фоні цього і формуються два напрями контролінгу: стратегічний контролінг; оперативний контролінг.

## Розуміння поняття «контролінг» фахівцями з проблем управління

Визначення	Ключова характеристика	Автори, що виділяють дане визначення
Певна концепція керівництва, орієнтована на його довгострокове і ефективне функціонування в постійно змінних умовах	Концепція керівництва	В. Анташов, Г. Уварова [1]
Один з основних елементів, що формують систему управління підприємством	Елемент системи управління	Т. Калайтан [2]
Система, що забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій управління: планування, контролю, обліку й аналізу	Система забезпечення бази підтримки функцій управління	А. Карминский [3]
Особлива складова системи управління підприємством, яка інтегрує всю систему управління в досягненні цілей з позиції майбутніх періодів	Складова системи управління	Л. Малярець, Н. Проскурніна [4]
Інструмент управління підприємством, що знаходиться на перетину управлінського обліку, контролю й координації	Інструмент управління	Н. Данилощина [5]
Сучасна методологія координації управлінської діяльності. Функція, організована в підтримку керівництву. Орієнтована на результат функція підтримки посібника з координації всіх підсистем менеджменту	Функція підтримки керівництва	П. Хорват [6]
Керівна концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування	Концепція управління	В. Майер [7]
Система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів	Система управління	Б. Майер, Р. Манн [8]
Підсистема менеджменту, в рамках якої реалізується метафункція, координуюча, інтегруюча і підтримуюча процес управління для досягнення цілей	Підсистема менеджменту	Т. Одинцова [9]
Інформаційна підсистема стратегічного менеджменту	Інформаційна підсистема менеджменту	М. Пушкар [10]
Новітня концепція ефективного управління фірмою для забезпечення її довгострокового існування на ринку	Концепція управління	О. Градов [11]
Інструмент планування і обліку аналізу стану справ для ухвалення рішень на базі комп'ютеризованої системи збору і обробки інформації	Інструмент для ухвалення рішень	Сучасний економічний словник [12]
Цілісна концепція управління процесами та результатами діяльності	Концепція управління	Х. Фольмут [13]
Система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування й контролю діяльності підприємства	Система інформаційного забезпечення	Д. Хан [14]

У табл. 2 наведено результати порівняльного аналізу ознак стратегічного та оперативного контролінгу, які отримано на підставі опрацювання й систематизації основних теоретичних положень наукових праць провідних економістів [2; 3; 5; 10].

На практиці стратегічний і оперативний контролінг достатньо тісно взаємодіють один з одним у процесі реалізації функцій управління.

При стратегічній постановці питання завжди домінує питання оперативної реалізації або навпаки – оперативні проблеми можуть бути не побаченими при зневазі стратегічної постановки питання.

У наш час стратегічне управління стає найбільш комплексною та актуальною системою управління в умовах хаотичних змін ринкового середовища. Суть системи стратегічного управління полягає в тому, що структура управління, методи і механізми взаємодії її окремих ланок повинні бути побудовані так, щоб забезпечити розроблення та реалізацію довгострокової стратегії для успіху в конкуренції в динаміч-

них умовах зовнішнього середовища і створити інструментарій, що управляє, для перетворення цієї стратегії на поточні плани, програми і проекти. Стратегічне управління поєднує стратегічний підхід до постановки задач і програмно-цільовий (проектний) підхід до їх реалізації.

Для вибору стратегії підприємства необхідно: визначити місію та стратегічні цілі підприємства; оцінити умови реалізації стратегії – фактори зовнішнього та внутрішнього середовища; визначити стратегічний потенціал, виходячи з умов та результатів функціонування підприємства; розробити та оцінити можливу ефективність альтернативних стратегій.

Реалізація обраної стратегії має супроводжуватися управлінськими заходами координації, контролю, аналізу та формування комплексу дій щодо реагування на зміни потенціалу і умов. Зміст таких управлінських заходів, на думку автора, відображає сутність стратегічного контролінгу. Ця теза також підтверджується в роботах багатьох науковців [5 – 8; 13], які вважають, що мета стратегічного контролінгу полягає в своєчасному встановленні причин

Порівняльний аналіз стратегічного та оперативного контролінгу

Ознака порівняння	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Головне кредо	Робити правильну справу	Робити справу правильно
Орієнтація та часовий горизонт	Зовнішнє та внутрішнє середо-вище, тенденції майбутнього – довгострокова орієнтація	Внутрішнє середовище, поточний стан – коротко- і середньострокова орієнтація
Рівень управління	Стратегічне управління	Тактичне (оперативне) управління
Цільові величини	Забезпечення існування, підтримка потенціалу успіху	Економічність, рентабельність, ефективність, успіх, результативність
Вимірювані величини	Ключові фактори успіху: можливості та ризики, сильні та слабкі сторони	Затрати та дохід, витрати та продуктивність, грошові надходження та виплати
Джерела інформації	В основному зовнішня інформація, а також внутрішня інформація, що пов'язана із зовнішньою	В основному внутрішня інформація
Завдання	Підтримка стратегічного управління: 1. Участь у встановленні кількісних та якісних стратегічних цілей. 2. Розроблення альтернативних стратегій. 3. Визначення критичних зовнішніх та внутрішніх стратегічних позицій. 4. Контроль основних індикаторів відповідності стратегічним цілям. 5. Контроль виконання стратегічних рішень. 6. Аналіз стратегічної ефективності	Підтримка оперативного управління: 1. Контроль тактичних показників. 2. Контроль оперативного планування. 3. Порівняння планових і фактичних показників тактичного управління. 4. Контроль планів за відхиленнями. 5. Визначення слабких місць тактичного управління. 6. Створення системи інформаційного забезпечення тактичного управління та мотивація
Функції	1. Контроль процесу реалізації стратегії. 2. Становлення та розвиток системи інформаційного забезпечення стратегічного управління. 3. Стратегічне планування. 4. Моніторинг системи стратегічних показників. 5. Поелементний та узагальнюючий стратегічний аналіз. 6. Координація етапів стратегічного управління.	1. Контроль за виконанням оперативних планів. 2. Розвиток системи тактичного управління. 3. Оперативне планування. 4. Моніторинг системи підконтрольних показників оперативного управління. 5. Тактичний аналіз. 6. Координація етапів оперативного управління.
Методи	1. Аналіз стратегічних показників. 2. Крива досвіду. 3. Аналіз конкуренції. 4. Логістика. 5. Аналіз сильних і слабких сторін, стратегічні розриви. 6. Аналіз потенціалу. 7. Портфоліо-аналіз. 8. Розробка сценаріїв	1. ABC-аналіз. 2. Аналіз обсягів замовлень. 3. Оптимізація показників. 4. Аналіз вузьких місць. 5. Функціонально-вартісний аналіз. 6. XYZ-аналіз. 7. Аналіз областей збуту. 8. Розрахунок результату на короткостроковий період
Результат	Стратегічний план	Планування окремих показників

відхилення в цілях внесення поправок в стратегію підприємства до виникнення «оперативних проблем». Тобто в процесі стратегічного контролінгу здійснюється оцінка та інтерпретація результатів реалізації стратегії, ефективності використання діючих переваг, аналіз можливості і доцільності подальшого утримання курсу стратегії та контроль принципової досяжності за допомогою даної стратегії стратегічних цілей і місії.

Безперечно те, що результати стратегічного контролінгу мають бути обов'язковою і невід'ємною частиною системи стратегічного управління, яке є систематичним процесом формування стійких конкурентних переваг, вимірювання результатів реалізації стратегії, розрахунку та аналізу відхилень від встановлених цілей, розробки коригуючих заходів та можливих стратегічних сценаріїв, вибору найбільш оптимального сценарію.

Тому стратегічне управління можна розглядати як систему, що складається з таких елементів:

- ✦ підсистеми цільового спрямування, яка орієнтує та визначає стратегічну місію, мету, цілі;
- ✦ підсистеми, яка має здійснювати в ході реалізації стратегії координаційно-контролюючі дії та формувати аналітично-інформаційну основу для прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегії і шляхів досягнення стратегічної цілі;
- ✦ підсистеми генерації управлінського рішення, яка обирає напрям розвитку та визначає стратегію для досягнення стратегічної цілі.

На підставі викладеного вище можна визначити, що саме стратегічний контролінг як координаційно-контролююча й аналітично-інформаційна підсистема стратегічного управління, є ядром системи стратегічного управління.

Такий підхід до визначення поняття «стратегічний контролінг» на відміну від існуючих дозволяє виділити його сутнісну характеристику – місце в системі стратегічного управління, уточнити механізм забезпечення та реалізації його функцій (рис. 1). Функціонування кожної з підсистем стратегічного управління фіндується на комплексі систем забезпечення стратегічного управління: нормативній, фінансовій, матеріально-технічній, кадровій, інформаційно-програмній та організаційній системах.

У межах кожної з підсистем стратегічного управління прямо чи опосередковано виконуються загальні функції стратегічного управління: стратегічний облік, стратегічне планування, стратегічний контроль та стратегічний аналіз. При цьому слід особливо виділити необхідність і важливість так званої комунікаційної функції стратегічного управління – організації інформаційних потоків, без якої неможливо якісно узгодити стратегічні цілі, зовнішні та внутрішні умови, потенціал, стимули, відповідальність та ін. Реалізація цієї функції на підприємстві переслідує мету створювати передумови для того, щоб кожен підрозділ мав в своєму розпорядженні необхідні дані для виконання поставлених задач.

Стратегічний контролінг у рамках стратегічного управління виконує функцію навігатора (функція, що спрямовує і удосконалює систему стратегічного управління) і повинен вчасно вказувати на ті моменти, коли необхідно переглянути стратегію або стимулювати діяльність щодо її реалізації.

Система стратегічного контролінгу повинна бути сформована так, щоб залишатися цілісною протягом тривалого періоду часу і бути досить гнучкою, щоб при необ-

хідності можна було здійснити її модифікацію і переорієнтацію з урахуванням відповідних потреб і можливостей.

Отже, стратегічний контролінг як об'єкт є складною цілісною системою елементів, за допомогою взаємодії яких забезпечується інтеграція, системна організація і координація інформаційних потоків процесу стратегічного управління, функціональних областей, організаційних елементів об'єкта, виявляється вектор дії на ситуацію, що склалася, здійснюється орієнтація управлінського процесу для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Структура системи стратегічного контролінгу є формою адаптації системи стратегічного управління до внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта і повинна відповідати потребам, цілям і задачам конкретного об'єкта.

Методологія стратегічного контролінгу складається з механізму та концепції (рис. 2).

Механізм методології стратегічного контролінгу складається з методів, інструментів, технології та практики. У основі концепції стратегічного контролінгу лежить адаптація стратегічних цілей до змін підприємства, на які вплинуло зовнішнє середовище.

При формуванні концепції стратегічного контролінгу необхідно враховувати цілі, вирішувати задачі, принципи, функції та стратегії.

Таким чином, існуючі теоретичні підходи до визначення поняття «контролінг» відображають еволюцію теорії контролінгу й доповнюють один одного, роблячи акценти на різні аспекти цільової спрямованості контролінгу в системі управління. Контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням як стратегічної, так і оперативної мети підприємства.

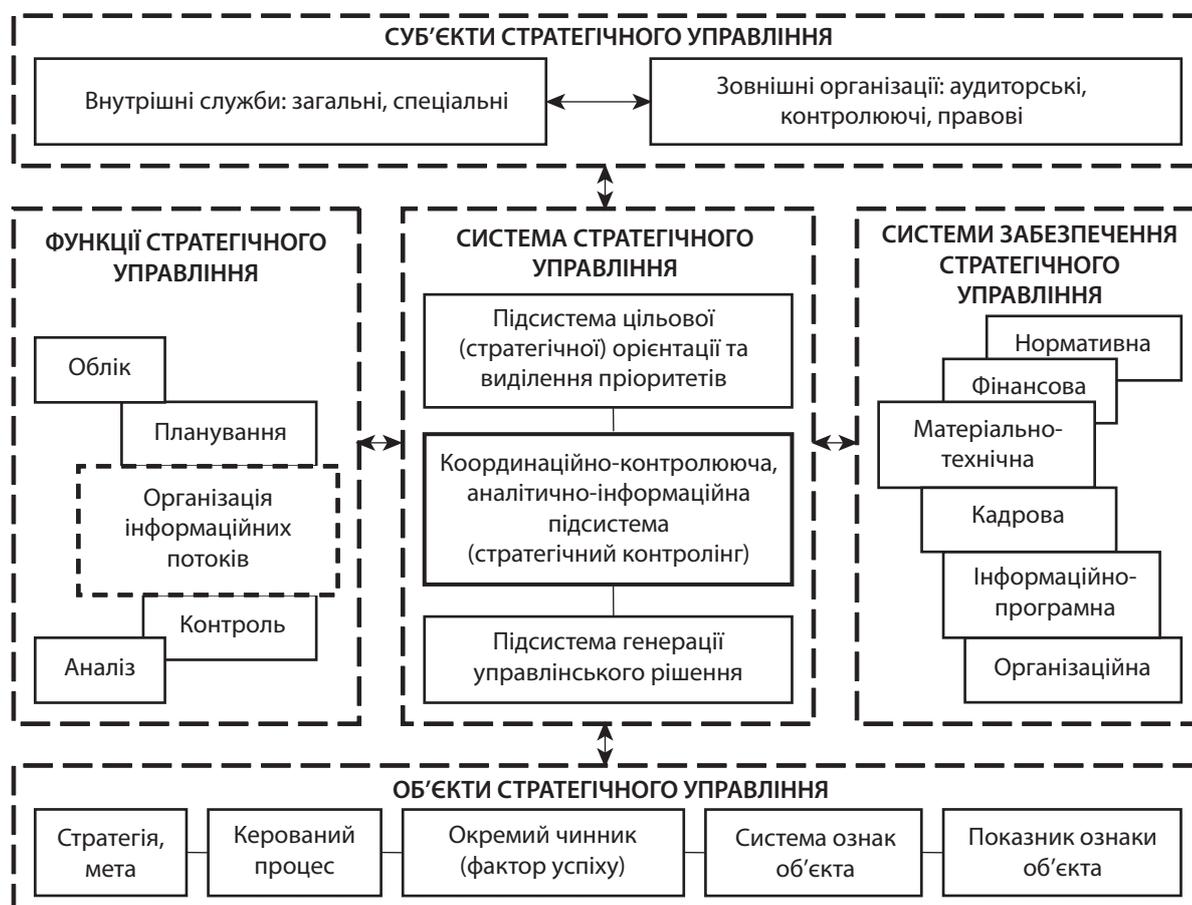


Рис. 1. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління



Рис. 2. Методологія стратегічного контролінгу

Визначення стратегічного контролінгу як координаційно-контролюючої й аналітично-інформаційної підсистеми стратегічного управління дає можливість суттєво вплинути на реформування та реконструкцію системи стратегічного управління підприємства. Подальші дослідження треба спрямувати на визначення основних напрямів застосування стратегічного контролінгу на підприємстві. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Анташов В. А. Экономический советник менеджера / В. А. Анташов, Г. В. Уварова. – Минск : Экономика и жизнь, 2009. – 384 с.

2. Калайтан Т. В. Контролінг: навч. посіб. / Т. В. Калайтан. – Львів : Новий Світ. – 2008. – 252 с.

3. Контролінг в бізнесі. Методологіческие и практические основы построения контроллинга в организации / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков и др. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

4. Контролінг зовнішньо-економічної діяльності підприємства: аналітичний підхід : наукове видання / Л. М. Малярець, Н. В. Проскурніна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 240 с.

5. Контролінг як інструмент управління підприємством / Е. А. Ананькіна, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.

6. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners / Пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.

7. **Майер Э.** Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 96 с.

8. **Манн Р.** Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.

9. **Одинцова Т. М.** Контроллинг как фактор развития бухгалтерского учета в условиях экономики знаний / Т. М. Одинцова // Вісник СевНТУ : зб. наук. праць. Випуск 138/2013. Серія: Економіка і фінанси. – Севастополь. – 2013. – С. 77 – 84.

10. **Пушкар М. С.** Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль, 2004. – 370 с.

11. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Общ. ред. Градова А. П. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.

12. Современный экономический словарь. / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

13. **Фольмут Х. Й.** Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 288 с.

14. **Хан Д.** Планирование и контроль: стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 416 с.

## REFERENCES

Antashov, V. A., and Uvarova, G. V. *Ekonomicheskiy sovetnik menedzhera* [Economic Adviser to the manager]. Minsk: Ekonomika i zhizn, 2009.

Anankina, E. A., Danilochkin, S. V., and Danilochkina, N. G. *Kontrolling kak instrument upravleniia predpriatiem* [Controlling as a management tool now]. Moscow: YuNITI, 2002.

Folmut, Kh. Y. *Instrumenty kontrollinga ot A do Ya* [Controlling Instruments from A to Z]. Moscow: Finansy i statistika, 2001.

Kalaitan, T. V. *Kontrolinh* [Controlling]. Lviv: Novyi Svit, 2008.

*Kontseptsii kontrollinga: Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti. Biudzhetrovanie* [The concept of controlling : Managerial Accounting. Reporting system. Budgeting]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006.

Karminskiy, A. M., Olenev, N. I., and Primak, A. G. *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniia kontrollinga v organizatsii* [Controlling business. Methodological and practical basis for constructing the controlling organization]. Moscow: Finansy i statistika, 2002.

Khan, D., and Khungenberg, Kh. *Planirovanie i kontrol: stoimostno-orientirovannye kontseptsii kontrollinga* [Planning and control : the value- oriented controlling concept]. Moscow: Finansy i statistika, 2005.

Mann, R., and Mayer, E. *Kontrolling dlia nachinaiushchikh* [Controlling for beginners]. Moscow: Finansy i statistika, 1995.

Maliarets, L. M., and Proskurnina, N. V. *Kontrolinh zovnishnyo-ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva: analitychnyi pidkhid* [Controlling foreign economic activity: an analytical approach]. Kharkiv: KhNEU, 2013.

Mayer, E. *Kontrolling kak sistema myshleniia i upravleniia* [Controlling as a system of thought and control]. Moscow: Finansy i statistika, 1993.

Odyntsova, T. M. "Kontrolling kak faktor razvitiya bukhgalterskogo ucheta v usloviyakh ekonomiki znaniy" [Controlling as a factor in the development of accounting in the knowledge economy]. *Visnyk SevNTU. Seriya: Ekonomika i finansy*, no. 138/2013 (2013): 77-84.

Pushkar, M. S., and Pushkar, R. M. *Kontrolinh – informatsiina pidsistema stratehichnoho menedzhmentu* [Controlling – Information Subsystem of strategic management]. Ternopil, 2004.

Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., and Starodubtseva, E. B. *Sovremennyy ekonomicheskiy slovar* [Modern Dictionary of Economics]. Moscow: INFRA-M, 1999.

*Strategiia i taktika antikrizisnogo upravleniia firmoy* [Strategy and tactics of crisis management firm]. St. Petersburg: Spetsialnaia literatura, 1996.