

6. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательство «ЭКМО», 2004. – 544 с.

7. Малярець Л. М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства [Текст] : наукове видання / Л. М. Малярець, Л. О. Норік. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 214 с.

8. Кузьмин О. Е. Діагностика потенціалу підприємства [Текст] / О. Е. Кузьмин, О. Г. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 155 – 166.

9. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса [Текст] : монография / А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвили. – Харьков : ИД «ИНЖЕК», 2007. – 376 с.

10. Наливайко А. П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку [Текст] : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2009. – 227 с.

REFERENCES

Drahan, O. I. *Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv : teoretychni aspekty* [Managing competitiveness of enterprises: theoretical aspects]. Kyiv: DAKKIM, 2006.

Fatkhutdinov, R. A. *Upravlenie konkurentospobnostiu organizatsii* [Management of competitiveness of the organization]. Moscow: EKSMO, 2004.

Kosianchuk, T. F. "Mekhanizm diahnostryky konkurentospromozhnosti produktsii" [Mechanism diagnostic product competitiveness]. *Visnyk KhNU*, no. 3 (2010): 48-50.

Kuzmyn, O. E., and Melnyk, O. H. "Diahnostryka potentsialu pidpriemstva" [Diagnostic potential of the company]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2011): 155-166.

Maliarets, L. M., and Norik, L. O. *Ekonomiko-matematychni aspekty diahnostryky konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Economic-mathematical aspects of diagnosis competitiveness]. Kharkiv: KhNEU, 2009.

Nalyvaiko, A. P. *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku* [The theory of enterprise strategies. Current state and trends of development]. Kyiv: KNEU, 2009.

Porter, M. *Konkurentsia* [Competition]. Moscow: Viliams, 2005.

Tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy [Dictionary of the Ukrainian language]. Kyiv: Folio, 2005.

Tishchenko, A. N., Ivanov, Yu. B., and Kizim, N. A. *Formirovanie konkurentnoy pozitsii predpriatitii v usloviakh krizisa* [Formation of the competitive position of the company in a crisis]. Kharkov: INZhEK, 2007.

Zarichanska, Ie. V. "Otsinka rivnia konkurentospromozhnosti iak shliakh do efektyvnoho upravlinnia finansamy" [Assessing the level of competitiveness as a way to effectively manage finances]. *Aktualni problemy rozvytku finansovo-kredytnoi systemy Ukrainy*. Donetsk: DonNTU, 2008.

УДК 658.5.012.7

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

© 2014 ДЗЬОБА В. Б.

УДК 658.5.012.7

Дзьоба В. Б. Концептуальні засади формування системи контролінгу на підприємствах

У статті досліджено існуючі підходи щодо концепції контролінгу. Визначено, що, незважаючи на існуючі наукові та практичні напрацювання, недостатньо висвітленими і дискусійними залишаються питання щодо єдиної концепції контролінгу в системі менеджменту підприємств. Запропоновано власну концепцію контролінгу. Контролінг визначено як підфункцію управління, яка спрямована на контролювання фінансово-економічної сфери підприємства з метою якісного та оперативного інформаційного забезпечення управлінських процесів. Для визначення концептуальних засад контролінгу визначено принципи, уточнено фактори, які впливають на контролінг, визначено суб'єкти та об'єкти контролінгу, систематизовано критерії та методи контролінгу. Запропоновані концептуальні засади дають можливість підвищити якість та оперативність управлінських рішень і, таким чином, сприяти покращенню фінансового стану підприємства. Подальші дослідження необхідно скерувати в напрямі деталізації кожного елемента концепції.

Ключові слова: концепція, контролінг, принципи, фактори, суб'єкти, об'єкти, критерії, методи, засоби.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 19.

Дзьоба Володимир Богданович – старший викладач, кафедра фінансів, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: vdzoba@gmail.com

УДК 658.5.012.7

Дзэба В. Б. Концептуальные основы формирования системы контроллинга на предприятиях

В статье исследованы существующие подходы к концепции контроллинга. Определено, что, несмотря на существующие научные и практические разработки, недостаточно освещенными и дискуссионными остаются вопросы единой концепции контроллинга в системе менеджмента предприятий. Предложена собственная концепция контроллинга. Контроллинг определен как подфункция управления, направленная на контролирование финансово-экономической сферы предприятия с целью качественного и оперативного информационного обеспечения управленческих процессов. Для определения концептуальных основ контроллинга определены принципы, уточнены факторы, влияющие на контроллинг, определены субъекты и объекты контроллинга, систематизированы критерии и методы контроллинга. Предложенные концептуальные основы дают возможность повысить качество и оперативность управленческих решений, и, таким образом, способствовать улучшению финансового состояния предприятия. Дальнейшие исследования необходимо направить в направлении детализации каждого элемента концепции.

Ключевые слова: концепция, контроллинг, принципы, факторы, субъекты, объекты, критерии, методы, средства.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 19.

Дзэба Владимир Богданович – старший преподаватель, кафедра финансов, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: vdzoba@gmail.com

UDC 658.5.012.7

Dzoba Volodymyr B. Conceptual Grounds of Formation of the Controlling System at Enterprises

The article studies existing approaches to the concept of controlling. It shows that despite the existing scientific and practical developments, the issues of the common concept of controlling in the enterprise management system are still insufficiently studied and are under discussion. The article offers author's own concept of controlling. Controlling is defined as a management sub-function directed at controlling of the financial and economic sphere of an enterprise with the aim of qualitative and operative information support of managerial processes. In order to identify conceptual grounds of controlling, the article identifies principles, clarifies factors that influence controlling, identifies subjects and objects of controlling and systemises criteria and methods of controlling. The offered conceptual grounds provide a possibility to increase quality and efficiency of managerial decisions and facilitate improvement of the financial state of an enterprise. Further studies should be directed at detailed elaboration of each element of the concept.

Key words: concept, controlling, principles, factors, subjects, objects, criteria, methods, means.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 19.

Dzoba Volodymyr B. – Senior Lecturer, Department of Finance, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)
E-mail: vdzoba@gmail.com

У сучасних умовах активного розвитку інформаційних технологій, глобалізації світової економіки та зростання конкуренції до параметрів контролювання висуваються якісно нові вимоги, при цьому особлива увага відводиться контролінгу, оскільки він є підфункцією менеджменту, яка спрямована на контролювання фінансово-економічної сфери підприємства з метою якісного і оперативного інформаційного забезпечення управлінських процесів [8].

Незважаючи на важливість контролінгу для підприємств, концептуальні, теоретико-методологічні та прикладні дослідження цієї сфери є надзвичайно різноманітні, немає уніфікації та чіткої ідентифікації усіх складових контролінгу. Відсутність системності зумовлює недостатньо ефективну реалізацію контролінгу, що, своєю чергою, позначається на ефективності прийняття управлінських рішень менеджерами.

Існування значних розбіжностей у концептуальному забезпеченні контролінгу, відсутність цілісності та системності та актуальність питання зумовили необхідність у розробленні обґрунтованої концепції контролінгу, зокрема

чіткому визначенні принципів, факторів, суб'єктів, методів, засобів, критеріїв, об'єктів та інших складових системи контролінгу.

Проблеми обґрунтування концепції контролінгу розглядаються як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Концептуальні засади або елементи концепції контролінгу висвітлені в працях таких науковців, як: Азізова К. М. [1], Аксентюк М. М. [7], Брехун Н. С. [4, 5], Боків С. І. [3], Вержбицький О. А. [6], Гудзинський О. Д. [7], Деменіна О. М. [7], Максимова М. [12], Максимова В. Ф. [11], Оліфіров О. В. [14], Стефаненко М. М. [15], Тарасюк М. В. [16], Тищенко О. І. [17], Хайлук С. О. [18], Шульга Н. П. [19] та ін. У проаналізованих наукових працях досліджується контролінг окремих сфер або напрямів діяльності, наведено методичний інструментарій контролінгу та практичні рекомендації щодо створення або функціонування контролінгу. Проте, незважаючи на існуючі наукові та практичні напрацювання, недостатньо висвітленими і дискусійними залишаються питання щодо єдиної концепції контролінгу в системі менеджменту підприємств. Досвід зарубіжних і вітчизняних дослідників щодо визначення елементів системи контролінгу наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення елементів системи контролінгу

№ п/п	Автор	Розглянуті елементи	Недоліки
1	2	3	4
1	Тарасюк М.В.	Функції, об'єкти, принципи, фактори [16]	Не ідентифіковано специфічні методи контролінгу, не визначено суб'єктів і критерії контролінгу, серед факторів контролінгу не окреслено внутрішніх факторів
2	Гудзинський О. Д., Аксентюк М. М., Деменіна О. М.	Цілі, задачі, принципи, об'єкти, суб'єкти, функціональні області, ключові моменти системи контролінгу, методичний інструментарій, ресурсне забезпечення, зовнішні та внутрішні фактори системи контролінгу. Обґрунтовуються критерії та показники системи контролінгу [7]	Елементи концепції є повними, проте серед суб'єктів не розглядаються зовнішні суб'єкти, автори не визначають загальні та специфічні принципи контролінгу, об'єкти контролінгу є загальними і неконкретними
3	Оліфіров О. В.	Автор розглядає концепцію як принципове уявлення про об'єкт дослідження: (сукупність цілей, функцій, критеріїв (показників), моделей, рівнів реалізації, об'єкт, суб'єкт, інструментарій) [14, с. 44]	Концепція контролінгу є повною і в ній наявні основні елементи. Проте автор не визначає фактори впливу та специфічні принципи контролінгу
4	Азізова К. М.	Суб'єкт та об'єкт контролінгу, його мета, принципи, функції та інструменти. Автором визначено критерії відбору підконтрольних показників функціонування капіталу підприємства [1]	Не визначено фактори контролінгу
5	Вержбицький О. А.	Визначено цілі, завдання та функції, принципи, методичне забезпечення, кадрове забезпечення, інформаційне забезпечення, організаційне забезпечення [6]	Автором не ідентифіковано такі важливі елементи, як об'єкти, суб'єкти, фактори та критерії контролінгу
6	Тищенко О. І.	Мета, завдання, принципи, функції, методи, технології [17]	Не визначено об'єкти, суб'єкти, фактори та критерії контролінгу
7	Шульга Н. П.	Мета, об'єкт, предмет, функції, принципи, моделі, інструменти, напрями, види та корпоративна культура [19]	У дослідженні не враховано вплив факторів і не визначаються критерії та суб'єкти контролінгу, що позбавляє цю концепцію цілісності
8	Хайлук С. О.	Понятійний апарат, сутність, цілі та завдання контролінгу, його функції, об'єкти, інструментарій, а також місце контролінгу в організаційній структурі підприємства та основні етапи реалізації системи в його діяльності [18]	Не розглядаються фактори, суб'єкти та критерії контролінгу

1	2	3	4
9	Стефаненко М. М.	Об'єкт, суб'єкт, функції, інструментарій, ресурси. Головну роль у методології дослідження системи контролінгу відіграють засоби і методи дослідження [15]	Основні елементи системи контролінгу розглянуті, проте визначення ресурсів окремим елементом є суперечливим, окрім цього, не визначені фактори та критерії контролінгу
10	Брохун Н. С.	Мета, цілі, функції, завдання, предмет, принципи, фактори, об'єкт і суб'єкт системи контролінгу [4; 5]	Автор ідентифікує усі необхідні елементи концепції контролінгу, проте дослідник не розглядає критерії та принципи контролінгу
11	Максимова М.	Принципи, мета, суб'єкт, функції, інструменти, об'єкти [12]	У роботі не визначено критерії та фактори контролінгу
12	Боков С. І.	Функції контролінгу, суб'єкти контролінгової діяльності, об'єкти контролінгу, інформаційні джерела системи контролінгу, управлінські відносин у системі контролінгу, методи системи контролінгу [3]	Недослідженими є принципи, фактори та критерії контролінгу

Аналізування наукових джерел за проблемою контролінгу дає змогу стверджувати про існування нечіткості та неоднозначності у визначенні сутності складових елементів та функціональному призначенні системи контролінгу.

З огляду на аналізування літератури за проблемою [1; 3 – 7; 12; 14 – 19] *цілями* дослідження є розроблення концептуальних засад формування та використання системи контролінгу на підприємствах.

Для визначення концептуальних засад контролінгу необхідно: сформулювати принципи, уточнити фактори, які впливають на контролінг, визначити суб'єкти та об'єкти, систематизувати критерії, методи та засоби (*рис. 1*). Необхідно зазначити, що система контролінгу на окремому підприємстві буде враховувати специфіку виробництва та галузі, проте в системі контролінгу фігуруватимуть всі наведені ключові елементи.

Концептуальною основою та важливим елементом системи контролінгу є принципи його здійснення. Принципи слід розглядати як правила, дотримання яких забезпечує побудову та функціонування системи контролінгу. На підставі розгляду наукових джерел [1; 3 – 7; 12; 14 – 19] пропонуємо згрупувати принципи на загальні (контролінгу як підфункції контролю) і специфічні принципи контролінгу як контролю фінансово-економічної сфери. До *загальних принципів* відносимо: системність, інформативність, обов'язковість, незалежність, надійність, стандартизацію, адаптивність, інтегрованість та цілеспрямованість. До *специфічних принципів* належать: принцип дії за алгоритмами, орієнтації на кількісні стандарти, оперативності, конкретизації, інноваційного орієнтування, простоти побудови та прозорості.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства насамперед необхідно забезпечити стійкість та контролювати вплив певних факторів. Під факторами впливу розуміють певні сили, що можуть відігравати як стабілізуючу, так і дестабілізуючу роль у діяльності підприємства. На основі проаналізованого матеріалу [1; 3 – 7; 12; 14 – 19] зазначимо, що немає розробленого комплексного переліку факторів, зокрема зовсім не враховуються зовнішні фактори впливу, і така ситуація зумовлює загрозу неефективного використання контролінгу. Класифікуючи фактори контролінгу, необхідно брати до уваги внутрішні і зовнішні се-

редовище та, відповідно, внутрішні та зовнішні фактори. Серед зовнішніх факторів визначимо такі групи: науково-технічні, економічні, ринкові та законодавчо-регулятивні. Внутрішнє середовище організації теж постійно впливає на фінансово-економічну сферу та характеризується такими групами факторів: кадровими, організаційними, виробничими, маркетинговими та фінансовими.

Одним з ключових елементів системи контролінгу є суб'єкти, тобто зацікавлені сторони, які здійснюють контролінг або використовують інформацію контролінгу у своїх цілях. Узагальнивши погляди вчених [1; 3 – 7; 12; 14 – 19] щодо суб'єктів контролінгу, ми зробили такі висновки: більшість авторів в ролі суб'єктів розглядають переважно тільки внутрішні служби контролінгу (безпосередніх виконавців контролінгу), зовнішні суб'єкти не розглядаються та не деталізуються.

На нашу думку, суб'єктами контролінгу є ті органи або особи, які: 1) цілеспрямовано використовують інформацію контролінгу; 2) впливають на фінансово-економічну сферу. Тому недоцільно та неможливо відносити до суб'єктів тільки представників внутрішнього середовища, оскільки зовнішні суб'єкти теж активно втручаються у діяльність підприємства. Відповідно, до внутрішніх суб'єктів контролінгу зараховуємо: 1) власників (представницькі органи власників); 2) вище керівництво (генеральний директор, його заступники); 3) спеціальні органи, що здійснюють контролінг; 4) спеціальні комісії, створювані на тимчасовій основі; 5) менеджерів і фахівців, що здійснюють контролінгові функції відповідно до їх посадових обов'язків та повноважень. Зовнішні суб'єкти контролінгу можна поділити на такі групи: 1) державні органи влади, оскільки інформація про стан фінансово-економічної сфери може використовуватися державними контролюючими службами; 2) фінансово-кредитні установи, які можуть використовувати інформацію контролінгу для оцінювання кредитоспроможності підприємства; 3) контрагенти, яких також цікавить інформація щодо фінансового стану підприємства; 4) інвестори, яких цікавить інформація про вартість підприємства та його здатність отримувати стабільний прибуток; 5) аудиторські фірми, які використовують інформацію контролінгу при перевірках та аудиторських висновках; 6) санатори, для яких контролінг надає інформацію щодо причин і наслідків фінансової кризи [10].

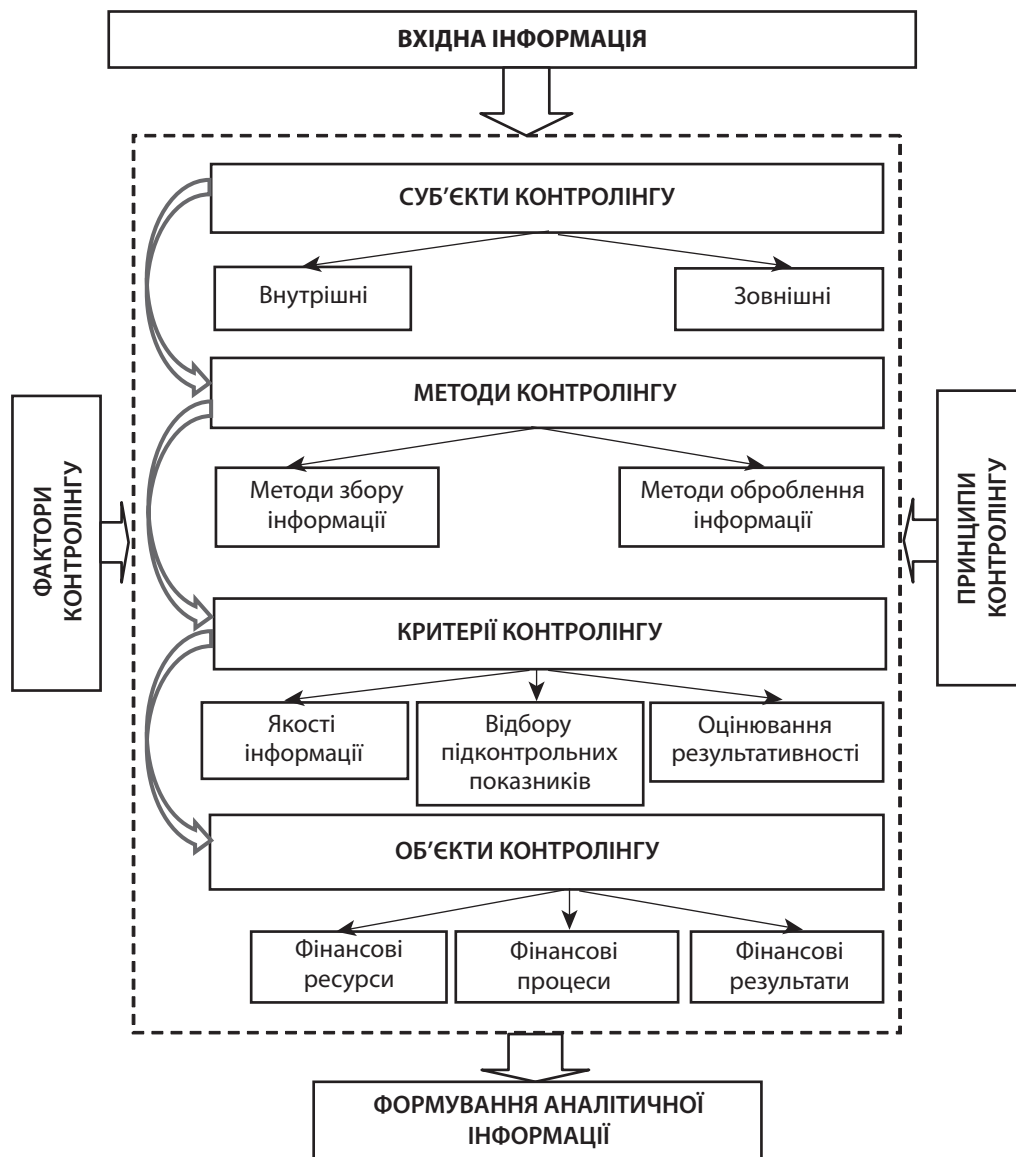


Рис. 1. Концепція системи контролінгу

Оперативність та якість результатів контролю фінансово-економічної сфери значною мірою залежить від методів, які використовуються суб'єктами контролінгу та обирають залежно від обставин та факторів. Аналізуючи погляди вчених-економістів [1; 3 – 7; 12; 14 – 19] щодо методів контролінгу зроблено такі висновки: до методів контролінгу зараховують практично усі відомі методи економічної науки, проте дослідники не включають до методів контролінгу відомі методи контролю. Це пов'язано з тим, що контролінг розглядається як поєднання усіх функцій менеджменту: планування, обліку, аналізу та контролю. Причому найбільша увага відводиться плануванню, обліку та аналізу. Контроль у розглянутих дослідженнях відіграє другорядну роль і його методи не розглядаються як методи контролінгу.

Внаслідок опрацювання наукових праць [2; 11; 13] з'ясовано, що методи контролю поділяються на три основні групи: фактологічні, документальні та розрахунково-аналітичні. Теоретики та практики виокремлюють чимало методів у кожній групі, проте не всі їх можна використовувати для потреб контролю фінансово-економічної сфери. Також необхідно враховувати, що на сьогодні управління будь-яким видом діяльності неможливе без аналізування

значного обсягу інформації та основною проблемою для менеджерів є саме надлишок інформації або її зайва деталізація. Це призводить до перевантаження менеджерів та зменшує ефективність контролю. Завдання системи контролінгу в цьому випадку – зібрати та опрацювати інформацію про стан фінансово-економічної сфери таким чином, щоб менеджери могли приймати продуктивні управлінські рішення. Тому, на нашу думку, методи контролінгу необхідно поділити на дві основні групи: методи збору інформації та методи оброблення інформації. Методи збору інформації надалі поділяються на дві групи: фактологічні та документальні. Серед фактологічних методів для потреб системи контролінгу доцільно використовувати методи, що передбачають вивчення стану досліджуваного об'єкта, зокрема його кількісний вимір за допомогою огляду, перерахунку та інших способів перевірки. Документальні методи контролю також використовуються контролінгом і передбачають вивчення первинної документації, планів, облікових реєстрів, бухгалтерської та статистичної звітності, інших документів, що відображають стан об'єкта дослідження. Проте необхідно не тільки володіти точною і своєчасною інформацією стосовно фінансово-економічної сфери, але

й вміти проаналізувати її, зробити висновки та надати рекомендації менеджменту. Для виконання цих дій контролінг використовує методи оброблення інформації. Проаналізувавши наукові праці [1; 3 – 7; 11 – 19] ми поділили ці методи на такі групи: 1) експертні методи контролю; 2) класичні методи економічного аналізу; 3) методи моделювання [9].

Щодо засобів контролінгу, то передусім це засоби, що забезпечують виконання необхідних операцій збирання, обліку, обробки, зберігання та передавання інформації в системі контролінгу. До них належать комп'ютерна техніка, програмне забезпечення тощо.

Серед проблем теоретичного та методологічного характеру, пов'язаних з визначенням концепції контролінгу, важливе місце посідає проблема визначення критеріїв контролінгу як засобів оцінки інформації та результативності контролінгу. Опрацювавши наукові дослідження [2 – 14], ми виокремили такі групи: 1) критерії якості інформації, яка надходить в систему контролінгу; 2) критерії відбору підконтрольних показників; 3) критерії оцінювання результативності контролінгу [9].

Суб'єкти контролінгу відповідно до цілей з використанням методів, критеріїв і засобів, ґрунтуючись на певних принципах і з урахуванням факторів впливу, здійснюють управління об'єктами контролінгу. Відповідно для побудови концепції необхідна чітка ідентифікація об'єктів. При аналізі наукової літератури [1; 3 – 7; 12; 14 – 19] було визначено, що дослідники або включають до об'єктів контролінгу всю систему менеджменту та сфери діяльності, або занадто обмежують контролінг, зараховуючи до об'єкта контролінгу лише певний процес, ресурс або результат. Розглядаючи контролінг як систему контролю фінансово-економічної сфери діяльності промислового підприємства, до об'єктів контролінгу необхідно включати фінансові ресурси, фінансово-економічні процеси та фінансові результати. При контролі фінансових ресурсів розглядаємо два основні напрями: формування фінансових ресурсів та використання фінансових ресурсів. Контроль фінансово-економічних процесів у системі контролінгу має включати контроль руху грошових потоків, процесів формування вартості та процесів формування витрат і доходів. Об'єктом контролінгу також виступають фінансові результати [10].

Усі розглянуті структурні елементи системи контролінгу створюють складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків і формують концептуальні засади становлення, використання та подальшого розвитку системи контролінгу на підприємствах усіх галузей та форм власності. Контролінг насамперед призначений для вдосконалення контролю фінансово-економічної сфери та покращення інформаційного забезпечення менеджменту підприємства, але не бере участі у прийнятті та реалізації управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації та ідентифікації концептуальних засад системи контролінгу. Контролінг визначений як підфункція управління, яка спрямована на контролювання фінансово-економічної сфери підприємства з метою якісного і оперативного інформаційного забезпечення управлінських процесів. Розглянуті праці науковців щодо концепції контролінгу засвідчили, що питання єдиної концепції контролінгу в системі менеджменту підприємств є недостатньо досліджене та суперечливе. Запропоновані концептуальні засади створення

та функціонування системи контролінгу дають можливість підвищити якість та оперативність управлінських рішень і, таким чином, сприяють покращенню фінансового стану підприємства. Подальші дослідження необхідно скерувати у напрямі деталізації кожного елемента концепції. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Азізова К. М. Управління капіталом підприємства на засадах контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / К. М. Азізова. – Харків, 2011. – 23 с.

2. Бардаш С. В. Економічний контроль в Україні: системний підхід : монографія / С. В. Бардаш – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 656 с.

3. Боков С. И. Контроллинг в управлении развитием корпоративной организации : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами)» / С. И. Боков. – Москва, 2007. – 25 с.

4. Брехун Н. С. Концептуальні основи системи контролінгу / Н. С. Брехун // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2009. – № 2 (48). – С. 15 – 20.

5. Брехун Н. С. Система контролінгу: об'єкт, суб'єкт та завдання / Н. С. Брехун // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2008. – № 2 (44). – С. 22 – 30.

6. Вержбицький О. А. Формування системи контролінгу в підприємствах торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. А. Вержбицький. – Київ, 2011. – 21 с.

7. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту : монографія / О. Д. Гудзинський, М. М. Аксентюк, О. М. Демєніна. – К. : ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.

8. Дзьоба В. Б. Роль контролінгу в системі менеджменту підприємства / В. Б. Дзьоба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 739. – С. 10 – 15.

9. Дзьоба В. Б. Методи та критерії в системі контролінгу / В. Б. Дзьоба // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 12. – С. 69 – 73.

10. Дзьоба В. Б. Суб'єкти та об'єкти контролінгу / В. Б. Дзьоба // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 12. – Частина 3. – С. 121 – 128

11. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку : монографія / В. Ф. Максимова. – К. : АВРІО, 2005. – 264 с.

12. Максимова М. Елементи системи контролінгу банківської діяльності / М. Максимова // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 9. – Частина 3. – С. 171 – 177.

13. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О. Г. Мельник. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 344 с.

14. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства [Текст] : монографія / О. В. Оліфіров ; Донецьк. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2003. – 324 с.

15. Стефаненко М. М. Трансформація системи контролінгу в умовах розвитку технологій управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)» / М. М. Стефаненко. – Донецьк, 2010. – 36 с.

16. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика / М. В. Тарасюк ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2010. – 548 с.

17. Тищенко О. І. Оперативний контролінг в управлінні виробничими затратами електротехнічних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. І. Тищенко. – Луганськ, 2011. – 21 с.

18. Хайлук С. О. Контролінг в системі управління підприємствами молокопереробної галузі : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)» / С.О. Хайлук. – Київ, 2008. – 17 с.

19. Шульга Н. П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Н. П. Шульга. – Київ, 2006. – 36 с.

REFERENCES

Azizova, K. M. "Upravlinnia kapitalom pidpriemstva na zasadakh kontrolinhu" [Money management on the basis of controlling]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01, 2011.*

Bardash, S. V. *Ekonomichnyi kontrol v Ukraini: systemnyi pidkhid* [Economic control in Ukraine: a systematic approach]. Kyiv: KNTEU, 2010.

Bokov, S. I. "Kontrolling v upravlenii razvitiem korporativnoy organizatsii" [Controlling development in the management of corporate organization]. *Avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05, 2007.*

Brokhun, N. S. "Kontseptualni osnovy systemy kontrolinhu" [Conceptual foundations of controlling]. *Visnyk ZhDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 2 (48) (2009): 15-20.

Brokhun, N. S. "Systema kontrolinhu: ob'iekt, sub'iekt ta zadvannia" [Controlling system: object, subject and task]. *Visnyk ZhDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 2 (44) (2008): 22-30.

Dzyoba, V. B. "Rol kontrolinhu v systemi menedzhmentu pidpriemstva" [Controlling role in system management]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnika»*, no. 739 (2012): 10-15.

Dzyoba, V. B. "Metody ta kryterii v systemi kontrolinhu" [Methods and criteria in the system controlling]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12 (2013): 69-73.

Dzyoba, V. B. "Sub'ieky ta ob'ieky kontrolinhu" [Subjects and objects of Controlling]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 3, no. 12 (2013): 121-128.

Hudzynskiy, O. D., Aksentiuk, M. M., and Demenina, O. M. *Kontrolinh v systemi menedzhmentu* [Controlling in system management]. Kyiv: IPK DSZU, 2009.

Khailuk, S. O. "Kontrolinh v systemi upravlinnia pidpriemstvamy molokopererobnoi haluzi" [Controlling in the management of enterprises of the dairy sector]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04, 2008.*

Maksymova, V. F. *Vnutrishnii kontrol ekonomichnoi diialnosti promyslovoho pidpriemstva – systemnyi pidkhid do rozvytku* [Internal control economic activities of an industrial enterprise – a systematic approach to development]. Kyiv: AVRIO, 2005.

Maksymova, M. "Elementy systemy kontrolinhu bankiskoi diialnosti" [Elements of controlling of bank activities]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 3, no. 9 (2011): 171-177.

Melnyk, O. H. *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontsepsiia ta instrumentarii* [Diagnostics systems engineering activities of companies: polikryterial concept and tools]. Lviv: NU «Lvivska politekhnika», 2010.

Olifrov, O. V. *Kontrolinh informatsiinoi systemy pidpriemstva* [Controlling information system]. Donetsk: DonDUET, 2003.

Stefanenko, M. M. "Transformatsiia systemy kontrolinhu v umovakh rozvytku tekhnolohii upravlinnia pidpriemstvom" [Transformation of controlling in terms of technology management]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04, 2010.*

Shulha, N. P. "Intehrovana systema kontrolinhu v upravlinni bankom" [The integrated system controlling in the management of the bank]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01, 2006.*

Tyshchenko, O. I. "Operatyvnyi kontrolinh v upravlinni vyrobnychymy ztratamy elektrotekhnichnykh pidpriemstv" [Operational management in controlling production costs of electrical companies]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04, 2011.*

Tarasiuk, M. V. *Kontrolinh v upravlinni torhovelnyh merezhamy: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Controlling in management of retail chains: theory, methodology, practice]. Kyiv: KNTEU, 2010.

Verzhbytskyi, O. A. "Formuvannia systemy kontrolinhu v pidpriemstvakh torhivli" [Formation of controlling in trade]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04, 2011.*