

НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

© 2018 ПЛАКСІЄНКО В. Я., НАЗАРЕНКО І. М., ОРЕХОВА А. І.

УДК 311.313

Плаксієнко В. Я., Назаренко І. М., Орехова А. І. Наукове обґрунтування інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства

Метою статті є наукове обґрунтування інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства. Доведено, що контролінг виступає не тільки як інструмент управління витратами бізнесу, але й координує інші сегменти управління підприємством. Інформація, отримана за допомогою використання інструментів оперативного та стратегічного контролінгу, надає можливість менеджменту підприємства краще розуміти взаємозв'язок між окремими елементами процесів, які відбуваються на підприємстві. Зазначено, що на сьогодні належним чином не вирішені питання інструментарного забезпечення контролінгу та його зв'язку з об'єктами контролінгу. З метою полегшення вибору інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства було обґрунтовано його систематизацію за елементами, до складу яких відносять фінансовий, виробничий, трудовий, маркетинговий, інвестиційний, організаційно-управлінський та інші види потенціалів. Запропоновано класифікацію інструментів контролінгу з метою управління економічним потенціалом підприємства.

Ключові слова: економічний потенціал, контролінг, інструментарій, оперативний контролінг, стратегічний контролінг.

Табл.: 1. **Бібл.:** 8.

Плаксієнко Валерій Якович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку, Полтавська державна аграрна академія (вул. Сквороди, 1/3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: byhoblik@pdaa.edu.ua

Назаренко Інна Миколаївна – доктор економічних наук, професор, кафедра економічного контролю та аудиту, Сумський національний аграрний університет (вул. Кондратьєва, 160, Суми, 40021, Україна)

E-mail: innan778@ukr.net

Орехова Альвіна Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економічного контролю та аудиту, Сумський національний аграрний університет (вул. Кондратьєва, 160, Суми, 40021, Україна)

E-mail: alva8or@gmail.com

УДК 311.313

UDC 311.313

Плаксиенко В. Я., Назаренко И. М., Орехова А. И. Научное обоснование инструментария контроллинга в системе управления экономическим потенциалом предприятия

Plaksiyenko V/ Ya., Nazarenko I/ M., Oriekhova A/ I. A Scientific Substantiation of Instrumentarium of Controlling in the System of Management of Enterprise's Economic Potential

Целью статьи является научное обоснование инструментария контроллинга в системе управления экономическим потенциалом предприятия. Доказано, что контроллинг выступает не только как инструмент управления затратами бизнеса, но и координирует другие сегменты управления предприятием. Информация, полученная с помощью использования инструментов оперативного и стратегического контроллинга, позволяет менеджменту предприятия лучше понимать взаимосвязь между отдельными элементами процессов, происходящих на предприятии. Указано, что в настоящее время должным образом не решены вопросы инструментарного обеспечения контроллинга и его связи с объектами контроллинга. С целью облегчения выбора инструментария контроллинга в системе управления экономическим потенциалом предприятия была обоснована его систематизация по элементам, в состав которых включают финансовый, производственный, трудовой, маркетинговый, инвестиционный, организационно-управленческий и другие виды потенциалов. Предложена классификация инструментов контроллинга с целью управления экономическим потенциалом предприятия.

The article is aimed at a scientific substantiation of instrumentarium of controlling in the system of management of economic potential of enterprise. It has been proved that controlling is not only an instrument for managing the cost of business, but it also coordinates other segments of enterprise's management. The information obtained through the use of operational and strategic controlling instruments allows the enterprise management to better understand the relationship between the individual elements of processes going on at the enterprise. It is indicated that at the present time the issues of instrumentation of controlling and its connection with the controlling objects are not solved properly. In order to facilitate the selection of an instrumentarium of controlling in the system of management of the economic potential of enterprise, its systematization by elements, which include financial, production, labor, marketing, investment, organizational, managerial and other types of potentials, has been substantiated. As a result of the research the classification of controlling instruments with the purpose of management of the economic potential of enterprise has been proposed.

Keywords: economic potential, controlling, instrumentarium, operational controlling, strategic controlling.

Tbl.: 1. **Bibl.:** 8.

Ключевые слова: экономический потенциал, контроллинг, инструментарий, оперативный контроллинг, стратегический контроллинг.

Табл.: 1. **Библ.:** 8.

Плаксиенко Валерий Яковлевич – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, Полтавская государственная аграрная академия (ул. Сквороды, 1/3, Полтава, 36003, Украина)

E-mail: byhoblik@pdaa.edu.ua

Назаренко Инна Николаевна – доктор экономических наук, профессор, кафедра экономического контроля и аудита, Сумской национальный аграрный университет (ул. Кондратьева, 160, Сумы, 40021, Украина)

E-mail: innan778@ukr.net

Орехова Альвина Ивановна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономического контроля и аудита, Сумской национальный аграрный университет (ул. Кондратьева, 160, Сумы, 40021, Украина)

E-mail: alva8or@gmail.com

Plaksiyenko Valerii Ya. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Accounting, Poltava State Agrarian Academy (1/3 Skovorodny Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: byhoblik@pdaa.edu.ua

Nazarenko Inna M. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Department of Economic Control and Audit, Sumy National Agrarian University (160 Kondratieva Str., Sumy, 40021, Ukraine)

E-mail: innan778@ukr.net

Oriekhova Alvin I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economic Control and Audit, Sumy National Agrarian University (160 Kondratieva Str., Sumy, 40021, Ukraine)

E-mail: alva8or@gmail.com

Ефективність діяльності суб'єктів підприємницької діяльності значною мірою обумовлена належним управлінням елементами економічного потенціалу, що знаходиться в його розпорядженні, тобто здатність досягати максимально можливого результату під впливом зовнішніх чинників при наявній якійсній та кількісній структурі ресурсів.

Серед структурних елементів економічного потенціалу слід виділити фінансовий, виробничий, трудовий, маркетинговий, інвестиційний, організаційно-управлінський та інші види потенціалів, сукупність яких характеризує можливості максимально задовольняти запити споживачів, забезпечувати стійке положення та економічне зростання за рахунок отримання доходу.

Ефективне управління підприємством неможливе без надійного інформаційного забезпечення, необхідного для прийняття рішень із найважливіших напрямів і сфер діяльності, в тому числі з оперативного та стратегічного планування в розрізі ринків, продуктів, клієнтів, підрозділів підприємства і т.д. З метою прийняття таких рішень найбільш достовірною, якісною та оперативною є інформація, яка формується на базі контролінгу [3].

Сучасний менеджмент перевантажений великою кількістю понять, які не мають чіткого визначення. Не тільки менеджери підприємств, а й консультанти з керування часто не бачать відмінностей між такими управлінськими концепціями, як BSC, KPI, контролінг чи бюджетування. Загальним для цих понять є те, що всі вони відносяться до методів цільового управління, тобто управлінських підходів, заснованих на формалізації цілей і показників, плануванні і контролі за досягненням поставлених цілей.

Контролінг не тільки виступає як інструмент управління витратами бізнесу, але й координує інші сегменти управління підприємством. Він являє собою сукупність методів, які спрямовані на оптимізацію облікової політики та управлінської практики підприємства. Основною базою аналізу й оцінки виступають фінансові критерії успішності функціонування суб'єкта підприємництва. Контролінг дозволяє врахувати витрати по-новому, більш органічним способом, тим самим забезпечуючи економічно орієнтований стиль ведення бізнесу.

Контролінг – це технологія управління різними сферами діяльності підприємства, яка включає в себе:

- ✦ визначення цілей діяльності;
- ✦ відображення визначених цілей у системі показників;
- ✦ встановлення цільових значень показників за певний період (планування);
- ✦ регулярний моніторинг (вимірювання) фактичних значень показників;
- ✦ аналіз та ідентифікація причин відхилень фактичних значень показників від запланованих;
- ✦ прийняття на цій основі управлінських рішень з метою мінімізації відхилень.

Контролінг відповідальний, перш за все, за:

- ✦ правильний вибір інструментів управління, прозорість, чіткість та об'єктивне тлумачення цифр та отриманих результатів;
- ✦ стабільну реалізацію процедур планування, контролю, обліку й аналізу за рівнями ієрархії управління;
- ✦ систематичну інструментальну та методологічну підтримку, а також координацію процесів прийняття рішень;
- ✦ формування інтегрованої концепції управління підприємством та адекватне управління інфраструктурою: орієнтованою на ринок організаційної структури, планування, контроль, звітність та інформаційні системи для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, основною метою функціонування контролінгу на підприємстві є систематичний збір необхідної для аналізу інформації, її обробка та подання основній групі користувачів. Для виконання зазначених функцій контролінг у своєму розпорядженні має комплекс методів та інструментів, до яких відносяться: система обліку, традиційні прийоми менеджменту, а також методи математичної статистики та економетричні методи [3].

Реалізація функцій контролінгу пов'язана з використанням його методів (інструментів). Функції та методи є невід'ємною складовою теоретико-методичного інструментарію контролінгу, який, окрім названих елементів, містить функціональні підсистеми контролінгу (планування, облік, аналіз, контроль та інформаційне забезпечення), концепції (науковий базис) і принципи контролінгу (адаптивності, самоорганізації, цілеспрямованості, синергетичності, стратегічної орієнтації, економічності, випереджувальної дії, перспективності та ін.).

Теоретико-методичний інструментарій є одним із елементів, що формують концептуальний базис управління розвитком підприємства на засадах контролінгу, відповідно до якого метою використання контролінгу в системі управління розвитком підприємства є підвищення ефективності впровадження інноваційних процесів на підприємстві в контексті забезпечення його конкурентоспроможності [1].

Завданнями контролінгу є:

- ✦ планування – визначення дій, необхідних для досягнення оперативних і стратегічних цілей, тобто перетворення цілей підприємства на деталізовані плани;
- ✦ управлінський облік – відображення в зручній формі фінансово-господарської діяльності підприємства в процесі досягнення визначеного плану. Увага зосереджена на внутрішніх користувачах інформації, на відміну від бухгалтерського чи податкового обліку;
- ✦ організація інформаційних потоків на підприємстві;
- ✦ оніторинг процесів, що відбуваються на підприємстві, у визначеному часовому режимі;

- ✦ контроль – оцінка досягнутого та відповідності фактичних показників запланованим.

Зауважимо, що весь інструментарій контролінгу відноситься до таких дисциплін, як менеджмент, маркетинг, фінанси. Цінність цієї концепції в комплексності та взаємоузгодженості між собою інформації з різних областей функціонування підприємства.

Слід зазначити про значне розмаїття інструментів контролінгу. Більшість авторів, що займаються зазначеною проблематикою, мають єдину думку про те, що інструменти контролінгу діляться на інструменти стратегічного й оперативного контролінгу. Ця вимога очевидно випливає з призначення цих видів контролінгу (стратегічний контролінг націлений на створення конкурентної переваги, а оперативний – на його утримання). Ця класифікація інструментів контролінгу є найбільш поширеною [2].

Контролінг як цілісна система (певний механізм) складається з двох важливих частин: стратегічного контролінгу й оперативного контролінгу. На практиці існує тісний взаємозв'язок оперативного та стратегічного контролінгу [8]. Досягнення стратегічних цілей підприємством здійснюється через розробку та досягнення його оперативних цілей, що встановлюються відповідно до стратегії підприємства, і досягнення яких відповідає за її успішну реалізацію. При цьому досить важливим є узгодження оперативних цілей підприємства з оперативними цілями окремих напрямів діяльності та підрозділів. Способи та швидкість досягнення оперативних цілей можуть бути різноманітними, натомість оптимальним вважається, якщо цей процес відбувається за умови найбільш ефективного використання наявних ресурсів підприємства [7].

Інформація, отримана за допомогою використання інструментів оперативного та стратегічного контролінгу, надає можливість менеджменту підприємства краще розуміти взаємозв'язок між окремими елементами процесів, які відбуваються на підприємстві. Завдяки інформації, що адаптується відповідно до вимог споживачів, стає можливим прийняття більш виважених і правильних управлінських рішень.

На основі впровадження системи контролінгу всі ключові служби підприємства набувають додаткових можливостей щодо повної реалізації покладених на них функцій і підвищення результативності господарювання. Практичне запровадження системи контролінгу або використання окремих її елементів дає можливість розробити та послідовно реалізувати стратегічну концепцію підприємства, причому ефективність підвищується з використанням елементів оперативного контролінгу [4].

На сьогодні, як показали дослідження, належним чином не вирішені питання інструментарного забезпечення контролінгу та його зв'язку з об'єктами контролінгу. У багатьох публікаціях як найбільш використовувани розглядаються маржинальний аналіз (аналіз сум покриття) і аналіз відхилень фактичних значень показників від їх планових (нормативних) величин. У кращому випадку робиться спроба диференціації ін-

струментів контролінгу з точки зору оперативного або стратегічного рівнів їх функціонування, без урахування того, що в рамках зазначених складових можуть вирішуватися досить різноманітні завдання. За результатами дослідження встановлено, що процедури контролінгу, що проводяться з метою підтримки управління підприємством, необхідно здійснювати, використовуючи систему аналітичних інструментів, при цьому повинен бути встановлений чіткий взаємозв'язок між завданнями (субсферами) контролінгу інструментами, які забезпечують їх рішення [6].

Для всебічної оцінки функціонування підприємства за критерієм повноти аналізу необхідно обрати таку кількість параметрів, яка б характеризувала функціонування підприємства для подальшого ґрунтовного аналізу усіх його елементів [5].

Підприємствам, що впроваджують контролінг, доведеться застосувати чимало зусиль для відбору та використання тих чи інших інструментів, які найкраще відповідають конкретним умовам його діяльності. Суб'єкти підприємницької діяльності, які застосовують відповідний інструментарій, за рахунок спрощення процедур планування, прийняття рішень та отримання своєчасної інформації про діяльність організації отримують значний економічний ефект.

З метою полегшення вибору інструментарію контролінгу для ефективного управління економічним потенціалом підприємства його слід систематизувати за елементами, до складу яких відносять фінансовий, виробничий, трудовий, маркетинговий, інвестиційний, організаційно-управлінський та інші види потенціалів. Крім того, застосовуваний інструментарій залежить від досліджуваного періоду діяльності підприємства – оперативний або стратегічний. Для зазначених напрямів і часових періодів діяльності підприємства пропонуємо таку класифікацію інструментів контролінгу (табл. 1).

Незважаючи на наявність перерахованих загальноновідомих методів менеджменту та сумніви щодо новацій контролінгу, слід зазначити, що специфіка контролінгу полягає саме в тому, що він інтегрує вже сформовані методи в єдину систему і тим самим забезпечує нову якість аналітичної діяльності. Ця нова якість полягає в комплексності аналізу, в можливості перехресного контролю результатів, отриманих різними методами, і реалізації принципу взаємодоповнюваності різних методів. Саме в цьому виражається реалізація у сфері контролінгу принципів системного підходу. Контролінг не обмежується використанням методів, що сформувалися в рамках менеджменту.

Водночас слід зазначити, що вибрати найбільш оптимальні показники зі значної кількості представлених варіантів, які є відображенням ключових чинників ефективності кожного із елементів економічного потенціалу, – одне з основних і найскладніших завдань побудови збалансованої системи показників. Багато показників будуть здаватися важливими та потрібними, але з метою прискорення і значного спрощення роботи слід відкидати ті з них, які не будуть істотні для реалізації за-

Інструментарій контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства

| Складові економічного потенціалу | Види контролінгу | Види інструментарію контролінгу |
|----------------------------------|------------------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Фінансовий потенціал | Стратегічний | <ul style="list-style-type: none"> - Функціонально-вартісний аналіз - Аналіз витрат на якість - Аналіз життєвого циклу - Фінансовий аналіз (перспективний) - Економетричні методи - Мережеве планування - Реінжиніринг - Моделювання, CVP-аналіз - EOQ-модель - XYZ-аналіз - EVA |
| | Оперативний | <ul style="list-style-type: none"> - Метод Balanced Scorecard - Фінансовий аналіз (ретроспективний, поточний) - Факторний аналіз відхилень, - Бюджетування - Аналіз вузьких місць - SWOT-аналіз - ABC-аналіз - CVP-аналіз - Лінійне програмування - Методи оцінки ефективності інвестицій - Методи факторного, системного аналізу |
| Виробничий потенціал | Стратегічний | <ul style="list-style-type: none"> - Мережеве планування, - Фінансовий аналіз (перспективний), - Економетричні методи |
| | Оперативний | <ul style="list-style-type: none"> - Факторний аналіз відхилень - Бюджетування - Функціонально-вартісний аналіз - Аналіз кривої досвіду - Аналіз ефекту масштабів - Аналіз витрат на запаси товарно-матеріальних цінностей - Аналіз «витрат заміни постачальника» - Аналіз доцільності системи «точно в строк» - Аналіз розподілу накладних витрат - Аналіз витрат на якість - Аналіз життєвого циклу - Система контрольних запитань - ABC-аналіз - XYZ-аналіз - Фінансовий аналіз (ретроспективний, поточний) - «Кайзен-костинг» - CVP-аналіз - EOQ-модель - Аналіз вузьких місць |
| Трудовий потенціал | Стратегічний | <ul style="list-style-type: none"> - Метод Balanced Scorecard - Бенчмаркінг |

| 1 | 2 | 3 |
|---------------------------------------|--------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Опитування працівників - Статистичне прогнозування - Управління за цілями - Аналіз балансу - Статистичні методи причинно-наслідкового аналізу |
| | Оперативний | <ul style="list-style-type: none"> - Бюджетування - Кореляційно-регресійний аналіз - Показники управлінського облік - Інструменти нечітких множин інтервальних даних і вербальні оцінки експертів |
| Маркетинговий потенціал | Стратегічний | <ul style="list-style-type: none"> - Аналіз областей збуту та структури споживання - Аналіз бар'єрів входу - Аналіз чутливості - Аналіз конкурентних сил Портера - Модель Маккензі - Перелік ключових факторів успіху в галузі - Складання конкурентної карти галузі (ринку) - Порівняння профілів продуктів із конкурентами - Бенчмаркінг - SWOT-аналіз |
| | Оперативний | <ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація розмірів партій готової продукції - Портфоліо-аналіз |
| Інвестиційний потенціал | Стратегічний | <ul style="list-style-type: none"> - Функціонально-вартісний аналіз - SWOT-аналіз - GAP-аналіз - Мережеве планування - Методи аналізу інвестиційних проектів - Фінансовий аналіз (перспективний) - Портфельний аналіз |
| | Оперативний | <ul style="list-style-type: none"> - Бюджетування - Аналіз витрат на якість - Аналіз інвестицій (статичні методи) - Фінансовий аналіз (ретроспективний, поточний) Аналіз потенціалу - Аналіз конкуренції - Аналіз ризиків - Аналіз інвестицій (динамічний, моделювання, розробка сценаріїв) - Економетричні методи - CF-аналіз |
| Організаційно-управлінський потенціал | Стратегічний | <ul style="list-style-type: none"> - «Власне виробництво – постачання зі сторони» - Аналіз конкуренції - Методи логістики - Портфельний аналіз - Аналіз потенціалу - «Стратегічні розриви» - Розробка «сценаріїв» |
| | Оперативний | <ul style="list-style-type: none"> - ABC-аналіз - Аналіз обсягу замовлень - Оптимізація обсягів замовлень при закупівлі - Метод розрахунку сум покриття - Аналіз величин в точці беззбитковості |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> – Аналіз вузьких місць – Оптимізація розмірів партії продукції – «Гуртки якості» – Аналіз знижок – Аналіз областей збуту – Функціонально-вартісний аналіз – XYZ-аналіз |

планованої стратегії. Залежно від профілю підприємств відбираються найбільш адекватні конкретним умовам методи й інструменти контролінгу.

ВИСНОВКИ

Концептуальною основою розвитку та практичного використання системи контролінгу в Україні є його розуміння як процесу раціонального управління шляхом використання специфічних способів впливу на діяльність підприємств, з метою виявлення найбільш перспективних напрямів розвитку та для визначення можливостей і ризиків, пов'язаних із обраною стратегією.

Наукове обґрунтування інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства дозволяє забезпечити відповідне коригування і формування цілей розвитку підприємства, своєчасно розраховувати фактичні відхилення від запланованих показників, забезпечувати якісну систему економії та ефективного використання наявних видів ресурсів, які є в розпорядженні підприємства.

Використання інструментарію контролінгу з метою управління економічним потенціалом підприємства дозволить підприємствам отримати значний економічний ефект шляхом спрощення процедур інформаційного забезпечення щодо здійснення фінансово-господарської діяльності, а також якісної системи планування і контролю. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Альошин С. Ю. Концептуальні основи управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах контролінгу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 2 (64). С. 114–119.

2. Баталов Д. А. Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга. *Научный журнал КубГАУ*. 2011. № 67 (03). С. 1–19.

3. Бородушко И. В., Васильева Е. К. Стратегическое планирование и контроллинг. СПб.: Питер, 2006. 192 с.

4. Карцева В. В. Систематизация инструментарию контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2010. № 1. С. 118–127.

5. Кроніковський Д. О. Комбінація сучасних інструментів аналізу, діагностування та передбачення для побудови ефек-

тивної системи контролінгу. *Академічний огляд*. 2015. № 1 (42). С. 61–67.

6. Куцик П. О., Остап'юк Н. А. Організація оперативного та стратегічного контролінгу в умовах інтегрованої системи обліку. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2017. № 3. С. 24–29.

7. Мочона Л. Г. Аналіз та вибір інструментарію оперативного контролінгу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 288–296.

8. Семенов Г. А., Таран Н. В. Контролінг, як база обґрунтування й прийняття управлінських рішень. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 154–159.

REFERENCES

Alyoshyn, S. Yu. "Konseptualni osnovy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovoho pidpryemstva na zasadakh kontrolinhu" [Conceptual bases of management of innovative development of industrial enterprise on the basis of controlling]. *Naukovy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 2 (64) (2014): 114-119.

Batalov, D. A. "Metody i instrumenty operativnogo i stratezhicheskogo kontrolinna" [Methods and tools of operational and strategic controlling]. *Nauchnyy zhurnal KubGAU*, no. 67 (03) (2011): 1-19.

Borodushko, I. V., and Vasileva, Ye. K. *Strategicheskoye planirovaniye i kontrolling* [Strategic planning and controlling]. St. Petersburg: Piter, 2006.

Kartseva, V. V. "Systematyzatsiia instrumentarii kontrolinhu na pidpryemstvi: teoretychnyi aspekt" [Systematization of controlling instruments at the enterprise: the theoretical aspect]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, no. 1 (2010): 118-127.

Kronikovskiy, D. O. "Kombinatsiia suchasnykh instrumentiv analizu, diahnostuvannia ta peredbachennia dlia pobudovy efektyvnoi systemy kontrolinhu" [A combination of advanced analysis, diagnosis and prediction tools for building an effective controlling system]. *Akademichnyi ohliad*, no. 1 (42) (2015): 61-67.

Kutsyk, P. O., and Ostapiuk, N. A. "Orhanizatsiia operativnoho ta stratezhichnoho kontrolinhu v umovakh intehrovanoi systemy obliku" [Organization of operational and strategic control in the conditions of an integrated accounting system]. *Tekhnologichnyi audyt ta rezervy vyrobnytstva*, no. 3 (2017): 24-29.

Mochona, L. H. "Analiz ta vybir instrumentarii operativnoho kontrolinhu na pidpryemstvi" [Analysis and selection of tools for operational control in the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 8 (2015): 288-296.

Semenov, H. A., and Taran, N. V. "Kontrolinh yak baza obgruntuvannia i pryiniattia upravlynskykh rishen" [Controlling as a basis for substantiation and management decisions]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (2010): 154-159.