

УДК 005.935.21.52

І. М. Дашко,
к. е. н., доцент кафедри обліку та менеджменту,
Криворізький факультет Запорізького національного університету, м. Кривий Ріг

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ЙОГО СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ, ОСНОВНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

I. Dashko,
c. e. s., associate Professor of the Department of accounting and management
Zaporizhzhya National University, faculty of ZNU in Kryvyi Rih

STRATEGIC CONTROLLING OF THE ENTERPRISE: ITS NATURE, IMPORTANCE, BASIC METHODS AND TOOLS

У статті розглянуто сутність та значення стратегічного контролінгу на підприємстві. Детально проаналізовано основні методи та інструменти використання стратегічного контролінгу на підприємствах. Надано порівняльну характеристику застосування методів контролінгу в управлінні підприємствами різних країн. На основі проведеного аналізу інструментарію стратегічного контролінгу, з виділенням переваг і недоліків окремо взятого інструменту надано рекомендації щодо використання стратегічного контролінгу на великих підприємствах.

The article considers the nature and significance of strategic controlling in the enterprise. Analyzed in detail the basic methods and tools application of strategic controlling at the enterprises. Given the comparative characteristic of application of controlling methods in the management of enterprises in different countries. On the basis of the analysis of instruments of strategic controlling, highlighting the advantages and disadvantages of individual tool recommendations on the use of strategic controlling in large enterprises.

Ключові слова: контролінг, стратегія, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, вартісний аналіз, бюджетування, беззбитковість, витрати.

Key words: controlling, strategy, benchmarking, SWOT-analysis, portfolio analysis, cost analysis, budgeting, break-even, costs.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

З переходом української економіки до ринкових умов, з ростом динамічності зовнішнього середовища, підприємства реального сектора української економіки зіткнулися з необхідністю впровадження нових методів і інструментів стратегічного управління. Одним з таких інструментів у наш час є стратегічний контролінг, що інтегрує процеси обробки стратегічної інформації, аналізу, планування та контролю діяльності підприємства.

Система стратегічного контролінгу є новим поєднанням методів та принципів стратегічного управління, що дозволяє в іншій площині поглянути на проблему довгострокового існування підприємства в умовах ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Великий внесок у розвиток теоретичних та практичних питань стратегічного контролінгу здійснили такі західні вчені-економісти: Й. Вебер, А. Дайле, Д. Джексон, Р. Ентоні, Е. Майер, Т. Райхман, К. Серфлінг, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, а також вчені-економісти України та країн СНД, зокрема: О.О. Ананькіна, С.Ф. Голов, Н.Г. Данілочкіна, О.М. Кармінський, С.Н. Петренко, М.С. Пушкар, В.П. Савчук, Л.А. Сухарева, О.О. Терещенко та ін., але питання напрямів стратегічного контролінгу

на підприємстві розкрито недостатньо повно, адже не приділяється увага саме стратегічним питанням, які знаходять широке застосування у практичній діяльності підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка теоретичних та методологічних положень щодо трактування економічного змісту понять "контролінг" та "стратегічний контролінг" у системі управління великими підприємствами в сучасних умовах господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У наш час не існує загальноприйнятих стандартів і положень щодо впровадження контролінгу на законодавчому рівні — це зумовлено унікальністю кожного підприємства. Цю проблему доводиться вирішувати самим управлінцям шляхом детального вивчення всіх наявних інструментів, методів, коефіцієнтів, особливостей галузі та регіону, часом навіть шляхом проб та помилок.

Якщо раніше управління пов'язувалося, в основному, з вирішенням поточних справ на підприємстві, то в умовах загострення конкурентної боротьби і нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство і доводиться працювати ме-

Таблиця 1. Аналіз різних точок зору трактування поняття "контролінг"

№ п/п	Автор	Трактування сутності контролінгу
1	П. Хорват	Контролінг повинен забезпечувати керівництво підприємства інформацією і налаштувати його на координування, реагування і адаптацію до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов, з метою досягнення поставлених цілей. Тобто контролінг покликаний сприяти здійсненню орієнтованого на результат управління підприємством
2	Т. Райхман	Контролінг орієнтується на результат. Основна задача контролінгу – збір і обробка інформації в процесі розробки, координації і контролю за виконанням планів на підприємстві
3	Х.Ю. Кюппер	Основна проблема контролінгу полягає в координації системи управління на підприємстві. Необхідність функції координації впливає із поділу системи управління на складові: організацію, систему планування і контролю, інформаційну систему, систему управління персоналом, систему цілей і принципи управління. Виконуючи координуючу функцію, контролінг сприяє тим самим досягненню не однієї мети діяльності підприємства, а системи цілей. Головна роль надається вартісним цілям
4	Д. Шнайдер	Функція контролінгу повинна зводиться, з одного боку, до розробки і координування окремих планів підприємства і зведенню їх в один план, а з другого - до внутрішньовиробничого обліку, котрий служить для контролю за реалізацією планів і постачає вихідну інформацію для планування
5	Й. Вебер	Контролінг – інструмент координування. Контролінг являє собою елемент управління соціальною системою, виконуючи функцію підтримки керівництва в процесі розв'язання ним загальної задачі координування системи управління з акцентом перш за все на задачі планування, контролю і інформування. При цьому підкреслюється, що контролінг не пов'язаний із процесом визначення мети підприємства
6	Е. Майер	Контролінг являє собою, в широкому значенні, систему забезпечення виживання підприємства у двох аспектах: короткостроковому оптимізації прибутку, і в довгостроковому - збереження і підтримку гармонічних відносин і взаємозв'язків даного підприємства з навколишніми його сферами: природою, соціальною, господарською
7	А.П. Градова	Контролінг – новітня концепція ефективного управління фірмою для забезпечення її довгострокового існування на ринку. Контролінг являє собою систему забезпечення існування підприємства на етапах стратегічного і тактичного управління
8	В.А. Анташов, Г.Л. Уварова	Контролінг розглядається як визначена концепція управління підприємством, орієнтована на його довгострокове й ефективне функціонування в постійно мінливих господарських умовах
9	Н.Г. Данилочкіна	Контролінг – це функціонально відособлене направлення економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень
10	О.О. Терещенко	Контролінг – це спеціальна, саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема фінансового менеджменту) і включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг

неджером, управління пов'язується з успішністю діяльності фірми та забезпеченням його тривалого існування, а це в свою чергу нерозривно пов'язано з діяльністю служби контролінгу [6].

Поняття "контролінг", що має англійські лінгвістичні корені (англ. controlling), вперше почало використовуватись в межах німецької школи ділового адміністрування. В найбільшій мірі це поняття відповідає українському слову "координування". На цей час у зв'язку з низкою причин, пов'язаних передусім з розвитком інформаційних систем, поняття контролінгу все більше наближається до таких значень як: "керівництво", "регулювання", "управління", однак не контролювання і виражає нову концепцію управління, породжену практикою сучасного менеджменту [8].

У таблиці 1 наведено трактування сутності поняття "контролінгу" за різними авторами [7].

Аналізуючи таблицю 1 можна сказати, що контролінг є найважливішим засобом успішного функціонування підприємства, тому що:

- забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами;
- забезпечує виживаність підприємства на рівнях стратегічного і тактичного управління.

Формування системи стратегічного контролінгу на підприємстві є складним і послідовним процесом, який полягає в розробці блоків системи та у визначенні послідовності етапів її побудови.

На сьогодні існує багато підходів стосовно розуміння сутності стратегічного контролінгу (табл. 2) [3].

Отже, стратегічний контролінг — це складова системи управління досягненням довгострокових цілей підприємства, спрямована на вирішення завдань, що відповідають обраній стратегії підприємства та яка передбачає формулювання цілей, що відображають бажаний стан підприємства в майбутньому за умови своєчасного виявлення та усунення наявних відхилень з метою внесення поправок до стратегії підприємства.

Виходячи з визначення системи контролінгу, суттю якого є інтеграція окремих елементів функцій управління (обліку, аналізу, контролю, планування).

Розглянемо детальніше характеристику загальних функцій контролінгу.

Інформаційна функція проявляється у підготовці інформації для управління шляхом трансформації даних, що надходять у відділ контролінгу.

Управлінська функція (коментуюча або коментувальна) контролінгу полягає в тому, що не приймаючи безпосередньої участі в управлінні підприємством, він допомагає приймати ефективні управлінські рішення, тим самим покращуючи процес управління.

Функція планування передбачає перш за все, вибір концепції контролінгу і визначення його місця в системі управління, прийняття альтернативної стратегії відповідно до вибраної підприємством мети діяльності, тобто розроблення стратегічних бюджетів, встановлення підконтрольних показників, розроблення поточних планів постачання, виробництва, завоювання ринків збуту, розміщення капіталів, забезпеченість трудовими ресурсами в межах перспективних планів.

Обліково-контрольна функція оцінює ефективність роботи підприємства, контролює дотримання бюджетів для досягнення підприємством наміченої мети, спостері-

Таблиця 2. Аналіз різних точок зору трактування поняття "стратегічний контролінг"

№ п/п	Автор	Трактування сутності стратегічного контролінгу
1	Р.Г. Долинська	Стратегічний контролінг – діяльність, що охоплює тривалий проміжок часу та ставить собі завдання «робити справу правильно», при цьому стратегія розуміється як обґрунтування цілей та шляхів їх досягнення
2	Ю.О. Барабаш	Стратегічний контролінг – підхід до управління підприємством, що припускає розуміння довгострокових цілей і завдань підприємства, усебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому діє дане підприємство, з метою виживання підприємства та підтримання його успіху за допомогою таких управлінських елементів, як планування, аналіз, контроль, а також інформаційне забезпечення
3	О.А. Русановська	Стратегічний контролінг – діяльність, направлена на довгострокову перспективу та спрямована на забезпечення ліквідності підприємства та отримання прибутку
4	Ю.П. Аніскін	Стратегічний контролінг – це управління майбутнім, що визначає цілі та завдання для оперативного контролінгу та направлений на управління ними та їх досягнення
5	В.І. Іванова	Стратегічний контролінг – це напрям у теорії та практиці управління, що забезпечує виживання підприємства, постійний контроль за його рухом до намченої мети, проведення антикризової політики
6	П.Л. Васильєв	Стратегічний контролінг – це спосіб стратегічного управління, що включає в себе: планування, звітування та план-факт

гає за виконанням завдань окремими структурними підрозділами, розробляє уніфіковані методи та критерії оцінки діяльності підприємства та окремих його підрозділів.

Аналітична функція контролінгу полягає в аналізі підконтрольних показників, встановленні відхилень від заданих параметрів, визначенні ступеня впливу кожного чинника на кінцеві результати роботи підприємства, в консультації керівників підприємства по виробленню заходів відносно недопущення знайдених недоліків у майбутньому.

Також контролінг на підприємстві може виконувати безліч спеціальних функцій, наприклад, збір та аналіз даних про кон'юнктуру ринку; порівняння даних роботи підприємства з досягнутими результатами конкурентів; обґрунтування доцільності злиття підприємства з іншими фірмами, або відкриття нових філіалів; проведення калькуляції окремих замовлень; розрахунки ефективності інвестиційних та інноваційних проектів тощо.

Служба контролінгу в процесі виконання своїх функцій вдається до багатьох методів — як загальнометодологічних і загальноекономічних (спостереження, порівняння, групування, аналіз, тенденційний аналіз, синтез, систематизація, прогнозування), так і специфічних.

Практичне застосування фінансового контролінгу на підприємстві базується на використанні набору методів. Групування специфічних методів контролінгу в управлінні підприємствами різних країн подано в таблиці 3.

Розглядаючи інструментарій стратегічного контролінгу на підприємстві, можна говорити, що він залежить від його функціональних меж і завдань, а вибір конкретних інструментів здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства [9].

Таблиця 3. Порівняльна характеристика застосування методів контролінгу в управлінні підприємствами різних країн

	Країна			
	Німеччина	США	Польща	Україна
бюджетування	бюджетування	SWOT-аналіз	SWOT-аналіз	SWOT-аналіз
вартісний ABC та XYZ-аналізи	функціональний аналіз	бюджетування	аналіз ризиків	аналіз ризиків
матриця Мак-Кінсі	Balanced Scorecard	аналіз відхилень	бюджетування	бюджетування
аналіз конкурентних переваг Портера	бенчмаркінг	аналіз ризиків	аналіз точки беззбитковості	аналіз точки беззбитковості
аналіз точки беззбитковості	матриця БКГ	аналіз точки беззбитковості	аналіз витрат	аналіз витрат
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз		факторний аналіз	факторний аналіз
аналіз цінової собівартості	аналіз витрат за центрами обліку і звітності		Balanced Scorecard	Balanced Scorecard
			бенчмаркінг	бенчмаркінг
			матриця БКГ	матриця БКГ

Таблиця 4. Переваги та недоліки інструментів стратегічного контролінгу

Інструмент 1	Переваги 2	Недоліки 3
SWOT-аналіз	Дозволяє виявити маркетингові можливості, які відповідають ресурсам підприємства; допомагає визначити маркетингові загрози і розробити заходи щодо їх знешкодження; дає змогу виявити сильні сторони підприємства та зіставити їх з ринковими можливостями; дозволяє визначити слабкі сторони підприємства та розробити стратегічні напрями для їх подолання; дає змогу виявити конкурентні переваги підприємства	Необхідно ретельно визначити сферу SWOT-аналізу; варто чітко зрозуміти відмінності між його елементами; потрібно бути об'єктивним і використовувати різносторонню інформацію
Balanced Scorecard («збалансована система показників»)	Дозволяє використовувати фінансові та нефінансові індикатори; дає можливість змінити стратегію до рівня оперативних планів та впровадити її, узгоджуючи з наявними на підприємстві системами управління, планування та мотивації; дає змогу перевести стратегію на операційний рівень та довести конкретні завдання до працівників, що забезпечує досягнення стратегічних цілей	Відсутність чіткої послідовності визначення ключових показників та їх деталізації; відсутність індикаторів, які б могли сигналізувати щодо необхідності коригування цілей; брак працівників, що володіють достатніми знаннями для оцінювання перспектив діяльності підприємства; складність і трудомісткість впровадження
Аналіз потенціалу	Дає змогу здійснити об'єктивну оцінку ресурсного потенціалу та фінансового стану підприємства та факторів, що визначають збільшення його конкурентного потенціалу; дозволяє виявити чинники і причини наявного стану справ та отриманих результатів; дає змогу здійснити підготовку та обґрунтування прийнятих управлінських рішень; дозволяє виявити резерви задля поліпшення і збільшення конкурентного потенціалу підприємства	Інформаційний дефіцит, що спричиняє брак знань про поточний і прогностичний стан ринку; необхідність високих витрат, зусиль і ресурсів для орієнтації на ринку, пошуку платоспроможних покупців і постачальників товарів; неготовність малих підприємств до зміни попиту, появу на ринку якісної конкурентної продукції
Strategy Maps (стратегічні карти)	Дає розуміння логіки ведення бізнесу в довгостроковому аспекті, що необхідно для досягнення успіху на ринку; служить інструментом як стратегічного, так і операційного контролю; допомагає у найкращий спосіб довести інформацію про положення і стратегічні плани підприємства до всіх його працівників, що дозволяє забезпечити його конкурентоспроможність; являє собою ефективний спосіб документування та контролю, що забезпечує найбільш швидке досягнення поставлених цілей і реалізацію місії підприємства	Висока вартість проекту запровадження та використання моделі; трудомісткість використання моделі; значна тривалість проекту запровадження
Activity-Based Costing («система розподілу непрямих витрат»)	Дає можливість точно визначити витрати на невикористані потужності для періодичного їх списання на витрати періоду; дозволяє значно зощадити витрати на оплату праці персоналу; дає змогу отримати інформацію щодо прибутковості або збитковості роботи підприємства; дозволяє отримати більше інформації для управління витратами, прийняття обґрунтованих управлінських рішень стратегічного планування; оперує показниками нефінансового характеру, в основному вимірників обсягу виробництва і визначення виробничих потужностей підприємства	Вимагає великих витрат часу, зусиль, що пов'язано з навчанням персоналу, збором даних як при впровадженні системи, так і при її використанні; система обтяжлива для підприємств-виробників у зв'язку з наявністю довгих і складних продуктивних ланцюгів; існує небезпека отримання надміру деталізованої ефективності роботи підприємства, що може призвести до інформаційного перевантаження підприємства; для методу ABC необхідний більш бюрократичний режим, ніж для традиційних методів
Портфельний аналіз	Являє собою диференційний підхід до розробки стратегії залежно від різних напрямів діяльності; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності; дає змогу достатньо просто, наочно та зрозуміло представити результати аналізу; дозволяє здійснити більш детальний аналіз привабливості ринку та конкурентоздатності підприємства	Недостатній набір оцінювальних факторів; неможливість об'єктивного визначення конкурентоздатності підприємства; неврахування можливості активного впливу підприємства на зовнішнє середовище; відсутність чітких рекомендацій
ABC (Activity Based Costing)	Дозволяє приймати аргументовані рішення по відношенню до: цінової політики, товарної політики, зменшення витрат, оцінки вартості операцій	Висока трудомісткість та значні витрати на впровадження методу на підприємстві; вимагає високоякісного відповідного програмного забезпечення; потребує значних витрат часу
Бенчмаркінг	Дозволяє здійснювати безперервне поліпшення всіх процесів життєвого циклу продукції; визначає області, в яких поліпшення якості принесє найбільш значущі результати; дає змогу встановити стандарти там, де накопичено та визначено найкращий досвід; дає змогу здійснити адаптацію та застосування отриманих методів і досвіду з метою приведення бізнесу у відповідність до стандартів	Необхідна сильна теоретична підготовка; потреба створення власної стратегії обміну інформацією на підприємстві; важкість одержання необхідної для аналізу надійної інформації; потреба творчого підходу
Функціонально-вартісний аналіз	Дає змогу визначити рівень виконання різних процесів на підприємстві; дозволяє обґрунтувати вибір технології реалізації бізнес-плану; дає змогу провести аналіз функцій, які виконуються підрозділами підприємства; забезпечує високу якість продукції; дає змогу проаналізувати поліпшення результатів діяльності підприємства	Надмірна деталізація процесу опису функцій та водночас складність моделі обліку, що говорить про проблему адаптації до реальних умов; недооцінка етапу збору даних стосовно джерел витрат по функціях; якісна реалізація методу потребує спеціальних програмних засобів; зміни, що вносяться до моделі, не відповідають швидкості організаційних змін

— встановити структуру ресурсів, на які слід звернути увагу при вдосконаленні діяльності та розвитку підприємства на перспективу;
 — відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища;
 — виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти;

— обрати оптимальний напрям розвитку та уникати потенційних небезпек;
 — відповідає за прийняття зважених управлінських рішень, що є запорукою успішної діяльності [3; 10].
 У свою чергу, збалансована система показників (Balanced Score Card) дозволяє здійснювати стратегічне управління на основі вибору

показників, що дають змогу врахувати всі аспекти діяльності підприємства за обраною стратегією. Відповідно, використання даного інструменту допомагає підприємству вирішувати такі ключові проблеми, як: ефективне оцінювання результатів діяльності та успішна реалізація обраної стратегії.

Управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, адже дає змогу проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення [3; 5].

Отже, використання даних інструментів комплексно у ході здійснення стратегічного контролінгу дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, тим самим забезпечити довгострокове функціонування підприємства, незважаючи на невизначеність та неоднозначність зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку економіки будь-яке підприємство функціонує в жорстких умовах конкурентного середовища. Ефективність роботи підприємства в таких умовах особливо в довгостроковій перспективі, яке припускає не просто виживання на ринку, а й забезпечення високих темпів розвитку і підвищення конкурентоспроможності, визначається рівнем стратегічного потенціалу і стратегічного управління на підприємстві, що забезпечується певною мірою ефективною організацією та впровадженням системи стратегічного контролінгу.

Запровадження на підприємстві системи стратегічного контролінгу допоможе запобігти виникненню кризових економічних ситуацій, ідентифікувати причини різних проблем та ефективно їх усунути. Також доцільно на великих підприємствах впроваджувати такі інструменти стратегічного контролінгу, як: SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, аналіз стратегічних розривів та аналіз потенціалів — це дозволить вчасно ідентифікувати проблемні зони та використовувати наявний потенціал підприємства з мінімальними витратами ресурсів й максимально можливим позитивним ефектом в рамках обраної підприємством стратегії.

Література:

1. Васильев П.Л. Механизм стратегического контроллинга в управлении конкурентоспособностью предприятия / П.Л. Васильев // Современные исследования социальных проблем. — 2014. — № 4 (36). — С. 32—41.
2. Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навчальний посібник / М.В. Гунченко, І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала. — К.: Центр учбової літератури, 2013. — 126 с.
3. Мочона Л.Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві / Л.Г. Мочона // Бізнес Інформ. — 2013. — № 11. — С. 406—416.
4. Новікова І. Шляхи застосування системи фінансового контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств // Актуальні проблеми економіки. — 2002. — № 4. — С. 35—40.
5. Осипчук Н.В. Контролінг и его место в системе менеджмента / Н.В. Осипчук // Вестник Брестского

государственного технического университета. Экономика. — 2013. — № 3. — С. 88—90.

6. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І.Б. Стефанюк // Фінанси України. — 2005. — № 2. — С. 146—153.

7. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління / Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 3. — С. 117—123.

8. Цигилик І.І. Контролінг: Навчальний посібник у схемах і таблицях / І.І. Цигилик // М-во освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки "Галицька академія". — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 74 с.

9. Чувашилова М.В. Инструментарий контроллинга промышленного предприятия / М.В. Чувашилова // Современные исследования социальных проблем. — 2013. — № 1 (21). — С. 132—136.

10. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства / О.М. Шляхта // Економічний простір. — 2012. — № 68. — С. 301—309.

References:

1. Vasilev, P.L. (2014), "Mekhanizm strategicheskogo kontrollinaha v upravlenii konkurentosposobnostyu predpriyatiya" [The mechanism of strategic controlling in the management of competitiveness of the enterprise]. *Sovremennye issledovaniya sotsialnykh problem*, no. 4 (36).
 2. Hunchenko, M.V. Markina, I.A. and Taran'Lala, O.M. (2013), *Kontrollin dlia menedzheriv: Navchalnyi posibnyk* [Controlling for managers: tutorial], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine
 3. Mochona, L.G. (2013), "Sychasni instrymentu strategichnogo kontrollinhy na pidpruemstvi" [Modern tools of strategic controlling at the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 11.
 4. Novikova, I. (2002), "Shljaxu zastosyvannja systemu finansovogo kontrollinhy u dijalnosti vitcheznyanux pidpruemstv" [Applying the system of controlling the activities of domestic enterprises]. *Aktyalni problemu ekonomiku*, no. 4.
 5. Osipchuk, N.V. (2013), "Kontrollin i ego mesto v sisteme menedzhmenta" [Controlling and its place in the management system]. *Vestnik Brestskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Ekonomika*, no. 3.
 6. Stefanuk, I.B. (2005), "Ponjattja, sytnist i pruchunu vunuknennja kontrollinhy" [The concept, nature and causes of controlling]. *Finansu Ykrajnu*, no. 2.
 7. Tcuguluk, I.I. (2005), "Kontrollin v sustemi upravlinnja" [Controlling in the management system]. *Aktyalni problemu ekonomiku*, no. 3.
 8. Tcuguluk, I.I. (2004), *Kontrollin: Navchalnyi posibnyk u sxemax i tablucjax* [Controlling: tutorial in charts and tables], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 9. Chuvashilova, M.V. (2013), "Instrumentariy kontrollinaha promyshlennogo predpriyatiya" [Instrumentation controlling industrial enterprise]. *Sovremennye issledovaniya sotsialnykh problem*, no. 1 (21).
 10. Shliakhta, O.M. (2012), "SWOT-analiz yak instrument stratehichnoho menedzhmentu pidpryemstva" [SWOT-analysis as a tool for strategic management of the company]. *Ekonomichniy prostir*, no. 68.
- Стаття надійшла до редакції 19.10.2016 р.*