

УДК 658.15:005.915

**Т. А. Гоголь**, доктор економічних наук, професор

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

**А. В. Дмитренко**, кандидат економічних наук, доцент, докторант

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава, Україна

### **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СПІЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

**Т. А. Гоголь**, доктор экономических наук, профессор

Черниговский национальный технологический университет, г. Чернигов, Украина

**А. В. Дмитренко**, кандидат экономических наук, доцент, докторант

Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка, г. Полтава, Украина

### **ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ КАК СИСТЕМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Gogol Tetiana**, Doctor of Economics, Professor

Chernihiv National University of Technology, Chernihiv, Ukraine

**Dmitrenko Alla**, PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral student

Poltava National Technical University named after Yuri Kondratyuk, Poltava, Ukraine

### **FINANCIAL CONTROLLING AS A SYSTEM OF EFFECTIVE MANAGEMENT BY JOINT ACTIVITY OF ENTERPRISES**

Узагальнено та проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності понять «контролінг» і «фінансовий контролінг». У результаті виявлено, що науковці розглядають фінансовий контролінг як підсистему контролінгу підприємства або як систему управління підприємством загалом. Запропоноване власне визначення фінансового контролінгу спільної діяльності. Обґрунтовано, що фінансовий контролінг є системою ефективного управління фінансово-господарською діяльністю спільного підприємства, що включає планування, облік, контроль, аналіз, інформаційне забезпечення менеджменту для досягнення стратегічних і оперативних цілей спільного підприємства. Підкреслена стратегічна спрямованість фінансового контролінгу.

**Ключові слова:** контролінг; фінансовий контролінг; планування; контроль; управління; спільне підприємство; спільна діяльність.

Обобщены и проанализированы теоретические подходы к определению сущности понятий «контроллинг» и «финансовый контроллинг». В результате выявлено, что ученые рассматривают финансовый контроллинг как подсистему контроллинга предприятия или как систему управления предприятием в целом. Предложено собственное определение финансового контроллинга совместной деятельности. Обосновано, что финансовый контроллинг представляет собой систему эффективного управления финансово-хозяйственной деятельностью совместного предприятия, включая планирование, учет, контроль, анализ, информационное обеспечение менеджмента для достижения стратегических и оперативных целей совместного предприятия. Подчеркнута стратегическая направленность финансового контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг; финансовый контроллинг; планирования; контроль; управления; совместное предприятие; совместная деятельность.

The theoretical approaches to the definition of the essence of concepts "controlling" and "financial control" are generalized and analyzed. As a result, it was discovered that scientists consider financial control as a subsystem controlling an enterprise or as an enterprise management system as a whole. Proposed self-determination of financial control of joint activities. It is substantiated that financial control is a system of effective management of financial and economic activity of a joint venture, which includes planning, accounting, control, analysis, management information provision for achievement of strategic and operational objectives of joint venture. The strategic focus of financial control is emphasized.

**Keywords:** controlling; financial control; planning; control; management; joint venture; joint activity.

**JEL Classification:** M40, M11, G34

**Постановка проблеми.** Умови, в яких створюються і розвиваються вітчизняні підприємства, вимагають від управлінського персоналу постійного удосконалення ведення бізнесу. Комплексний підхід до управління підприємством за допомогою системи фінансового контролінгу, як свідчить досвід діяльності підприємств у розвинутих країнах, є одним із кращих сьогодні способів досягнення високих результатів у бізнесі. Загострення глобальної фінансової кризи, зростання динаміки змін зовнішньоекономічного середовища, прагнення України інтегруватися до Європейського ринку вимагають від підприємств застосування сучасних та ефективних управлінських

технологій. Посилення конкуренції, у тому числі й з боку іноземних фірм, скорочення життєвого циклу продукції, забезпечення досягнення підприємствами встановлених довгострокових цілей призводять до необхідності оперативної обробки великого обсягу різноманітної фінансово-економічної інформації, своєчасного її надання керівникам усіх підрозділів для прийняття управлінських рішень, проведення корегування розроблених планів, координації та забезпечення ефективного контролю їх виконання на підприємствах, зокрема й підприємствах, що здійснюють спільну діяльність.

За таких умов особливої актуальності набуває підвищення ефективності управління спільними підприємствами на основі впровадження фінансового контролінгу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу дослідженню фінансового контролінгу приділили у своїх працях науковці, а саме: Е. Ананькіна [1], С. Данилочкін [1], Н. Данилочкіна [1], А. Загородній [7], А. Карминський [10], Е. Майєр [14], Р. Манн [15], Н. Оленєв [10], С. Петренко [17], Г. Піч [14], І. Стефанюк [20], О. Терещенко [21; 22; 23], Д. Хан [25], П. Хорват [26], І. Циглик [27] та інші. Проте залишається неоднозначним визначення сутності понять «контролінг» і «фінансовий контролінг», функцій, принципів фінансового контролінгу, що ускладнює розробку цілісної системи методичних і практичних рекомендацій щодо його впровадження на спільних підприємствах.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на численні роботи науковців у сфері дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів фінансового контролінгу, питання його використання при реалізації спільної діяльності залишаються малодослідженими. Нині відсутні системні дослідження особливостей впровадження даного виду контролінгу під час здійснення спільної діяльності, не розкритими залишаються теоретичні положення впливу фінансового контролінгу на ефективність здійснення управлінських рішень при реалізації такої діяльності.

**Метою статті** є систематизація наукових підходів до визначення сутності понять «контролінг», «фінансовий контролінг», «фінансовий контролінг спільної діяльності» та обґрунтування сутності фінансового контролінгу як системи ефективного управління спільною діяльністю підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні для підприємств контролінг є необхідністю, оскільки передбачення і запобігання діяльності, зокрема ризику – одне з найважливіших завдань, які постають перед вітчизняними підприємцями. Отже, контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки: забезпечує керівництво й акціонерів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збирання, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації; надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами; забезпечує ефективне використання ресурсів і стійкий фінансовий стан; сприяє оптимізації залежності «виручка – затрати – прибуток».

Контролінг – напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із прийняттям та реалізацією оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Контролінг – це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень. Слово контролінг походить від англійського *to control* – контролювати, керувати, що, у свою чергу, йде від французького слова, яке означає «реєстр, перевірочний список». Але за іронією долі в англійських джерелах термін «контролінг» практично не використовується: у Великобританії і США укоренився термін «управлінський облік» (*managerial accounting, management accounting*), хоча працівників, до чийх посадових обов'язків входить ведення управлінського обліку, називають контролерами (*controller*). Власне термін «контролінг» прийнятий у Німеччині, звідки він і прийшов спочатку в Росію, а сьогодні й в Україну.

Перебуваючи на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації, контролінг посідає особливе місце в керуванні підприємством: він пов'язує разом усі ці функції, інтегрує і координує їх, причому не підміняє собою керування підприємством, а тільки переводить його на якісно новий рівень. Контролінг (керування керуванням) є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок.

Більшість фахівців з управління підприємством під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством.

Зокрема, О. О. Григорів [5] розглядає контролінг як адаптивну складну динамічну сукупність взаємопов'язаних елементів, які виконують функцію забезпечення довгострокового ефективного функціонування і розвитку підприємства шляхом координації і спрямування зусиль усіх підрозділів і служб.

Л. Г. Ліпич та І. О. Гадзевич [13] трактують поняття контролінг як сукупність методів та процедур, які покликані забезпечити методичну й організаційну основу для підтримки основних функцій управлінської діяльності на підприємстві: планування, організування, мотивування, регулювання та контроль.

А. М. Турило та С. В. Святенко [24] стверджують, що контролінг – аналітично-координаційно-консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей.

С. В. Приймак [19] під контролінгом розуміє систему інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур із фінансової діагностики, методичного та консультаційного забезпечення, а також щодо координації планування.

Е. Майєр визначає контролінг як керівну концепцію ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування [14, с. 9]. Він підкреслює, що в контурі управління забезпечується зворотний зв'язок. Контролінг забезпечує виживання підприємство в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку і довгостроковому – збереження та підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків цього підприємства із суспільними сферами: природною, соціальною, господарською [14, с. 88]. А. Градов стверджує, що контролінг необхідний для забезпечення виживання підприємства на етапах стратегічного і тактичного управління [4, с. 217]. В. Анташов акцентує увагу, що контролінг, як певна концепція керівництва підприємством, орієнтована на його довготривале й ефективне функціонування в господарських умовах, що постійно змінюються [2, с. 93].

На погляд А. Карминського, Н. Оленева, А. Примака, С. Фалько, контролінг – філософія та спосіб мислення керівників, які орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) в довгостроковій перспективі [10, с. 12].

Таким чином, у наведених визначеннях підкреслюється спрямованість контролінгу на забезпечення виживання й довгострокового ефективного функціонування підприємства.

Р. Манн, Е. Маєр визначають контролінг як систему управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності фірми, систему управління прибутком підприємства [14, с. 8]. Одним із головних факторів, що впливають на прибуток підприємства, є витрати. Тому науковці конкретизують зміст контролінгу як систему регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні цілей підприємства, дозволяє уникнути несподіванок і своєчасно ввімкнути червоне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека, яка вимагає вживання заходів протидії [13, с. 21].

Сутність контролінгу, як системи забезпечення досягнення мети підприємства, визначається в працях І. Цигилик, І. Мозіль, Н. Кірдякіної [27]. На їхню думку, контролінг – це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою [27, с. 14].

А. Загородній стверджує, що контролінг – це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень [7, с. 230].

У наукових працях можна виокремити підхід до визначення сутності контролінгу з акцентуванням на контроль. А. Борисов стверджує, що контролінг – система постійної оцінки всіх сторін діяльності підприємства, його підрозділів, керівників, співробітників з погляду своєчасного і якісного виконання завдань стратегічного плану, виявлення відхилень і вжиття невідкладних, енергійних заходів, щоб намічені плани були досягнуті за будь-яких змін господарської ситуації [3, с. 330]. Ю. Лаута, Б. Герасимов визначають контролінг як систему контролю, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансово-економічної діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від запланованих і прийняття управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію [12].

На погляд Д. Хана, контролінг є системою інтегрованого інформаційного забезпечення, планування й контролю діяльності підприємства [25, с. 33]. Контролінг – це елемент управління соціальною системою, головна функція якого – підтримка керівництва в процесі вирішення ним загального завдання координації системи управління з акцентом насамперед на завдання планування, контролю й інформування [25, с. 113].

П. Хорват розкриває сутність контролінгу з акцентом на координацію і підкреслює, що метою контролінгу як міжфункціональної концепції управління є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення [26]. Цієї думки дотримується І. О. Григораш, який визначає, що контролінг – це система управління діяльністю підприємства, що інтегрує, координує та спрямовує діяльність усіх підрозділів на досягнення короткострокових і довгострокових цілей [6]. Тобто контролінг призначений забезпечити досягнення цілей підприємства на основі координації діяльності всіх підрозділів і підсистем управління.

Розглядаючи контролінг як систему, науковці виокремлюють кілька її елементів. І. Стефанюк визначає контролінг як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, планування, контролю, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності підприємства [20, с. 149].

На думку С. Петренко, система контролінгу є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів під час оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети та результатів діяльності підприємства [17, с. 15].

Е. Ананькіна, Н. Данілочкіна, С. Данілочкін стверджують, що контролінг є складною конструкцією, що об'єднує в собі такі різні елементи, як установлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та вироблення рекомендацій для ухвалення управлінських рішень [1, с. 22].

За О. Терещенко, контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг [21, с. 404].

Отже, у теперішній час більшість науковців розглядаються контролінг як систему управління підприємством загалом.

Таким чином, контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг. Підкреслимо, що служби контролінгу безпосередньо не приймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за реалізацією. Інформаційне забезпечення менеджменту повинно здійснюватись у зрозумілій для користувачів формі. З цією метою відповідна інформація спочатку обробляється, узагальнюється, аналізується і подається користувачам у формі рапортів, звітів, доповідних записок, резюме, рекомендацій, прогнозів тощо. На практиці розрізняють різні напрями (сектори) контролінгу: фінансовий контролінг, контролінг збуту, дивізіональний контролінг, контролінг виробництва та закупівель тощо.

Науковці визначають фінансовий контролінг як концепцію ефективного управління, систему управління, напрям економічної роботи, обліково-аналітичну систему, систему контролю й оцінки, філософію і спосіб мислення керівників, рівноправну управлінську функцію, систему методів та інструментів.

Залежно від об'єкта управління виділяють фінансовий, інвестиційний, маркетинговий, виробничий контролінг, контролінг персоналу тощо. У результаті дослідження виявлено, що фінансовий контролінг трактується у вузькому і широкому розумінні. У вузькому розумінні фінансовий контролінг – це підсистема контролінгу підприємства, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів і інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення управлінських рішень [10].

У вузькому розумінні фінансовий контролінг спрямований на управління прибутком і витратами підприємства, охоплює фінансове планування і аналіз показників, бюджетування та контроль фінансових показників за центрами фінансової відповідальності, організацію системи управлінського обліку на підприємстві. Дана концепція фінансового контролінгу широко використовувалась на початкових етапах його впровадження (1991–2000) на вітчизняних підприємствах і підприємствах Росії при спробах адаптувати до реалій економічного середовища цих країн і вимог керівництва існуючі теоретико-методичні розробки науковців США та Західної Європи.

О. Терещенко стверджує, що фінансовий контролінг є системою інформаційного забезпечення координації всіх підсистем управління і передбачає використання методів і процедур із бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-рілейшнз, управління ризиками і внутрішнього контролю, які у сукупності зорієнтовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і збільшення вартості компанії [21].

Неоднозначність трактування сутності фінансового контролінгу пов'язане з історичним розвитком поглядів на процес управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, з ускладненням управлінських та облікових функцій, їх розподілом у часі та між підрозділами підприємства.

Фінансовий контролінг ґрунтується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами та прибутком, кількістю витраченого часу на виробництво продукції, витрати на експлуатацію машин та управління іншими показниками, які характеризують рівень використання виробничих потужностей і ресурсів усіх видів.

Отже, фінансовий контролінг як наука пов'язаний з управлінням та регулюванням фінансової діяльності, для чого використовується система отримання та обробки фінансової інформації про техніко-економічні показники роботи підприємства. Необхідно зазначити, що служби контролінгу безпосередньо не приймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за реалізацією.

Інформаційне забезпечення менеджменту повинно здійснюватись у зрозумілій для користувачів формі. З цією метою відповідна інформація спочатку обробляється, узагальнюється, аналізується і подається користувачам у формі рапортів, звітів, доповідних записок, резюме, рекомендацій, прогнозів. В Україні фінансових контролерів потребують переважно компанії з іноземним капіталом, філії і представництва міжнародних корпорацій, а також ті підприємства, які планують вийти на світовий ринок цінних паперів.

Проте причин для активного запровадження фінансового контролінгу достатньо:

- зростання нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлює додаткові вимоги до системи управління підприємства;
- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку і уникнення кризових ситуацій.

Отже, на основі вищепроведених досліджень терміну «фінансовий контролінг» можна дати таке визначення: фінансовий контролінг спільної діяльності – це спеціальна саморегульована система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємств, що здійснюють спільну діяльність і охоплює інформаційного забезпечення, облік, аналіз, контроль, планування, координацію, внутрішній консалтинг, прийняття фінансових управлінських рішень.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, складовими елементами фінансового контролінгу як системи управління підприємством є мета, завдання, функції, принципи, методи, інструменти, інформаційне забезпечення, система документообігу, служба контролінгу.

Фінансовий контролінг є ефективною технологією управління спільною діяльністю підприємства, орієнтованою на майбутнє інтегрованою системою елементів інформаційного забезпечення, обліку, аналізу, контролю і планування. Фінансовий контролінг забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства на основі координації планів і діяльності всіх підрозділів.

Узгодження теоретичних підходів до визначення сутності фінансового контролінгу є підґрунтям розробки системи теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо його провадження на спільних підприємствах з урахуванням особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування спільних підприємств у теперішній час.

#### Список використаних джерел

1. Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 279 с.
2. Анташов В. А., Уварова Г. В. Экономический советник менеджера. Москва: АКДИ «Экономика и жизнь», 2009. 384 с.
3. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. Москва: Книжный мир, 2003. 895 с.
4. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / общ. ред. А. П. Градова. Санкт-Петербург: Специальная литература, 1996. 512 с.
5. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11 (113). С. 96–107.
6. Григорів О. О. Теоретичні засади запровадження контролінгу. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/aprer/2009\\_5\\_2/33.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_2/33.pdf).
7. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. 4-те вид., випр. та доп. Львів: Т-во «Знання», КОО; Вид-во Львів. Банк. Ін-ту НБУ, 2002. 566 с.

8. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник*. 2010. № 1 (11). С. 46–50.
9. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу. *Статистика України*. 2011. № 1. С. 40–44.
10. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примаков А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. Москва: Финансы и статистика, 1998. 256 с.
11. Коковіхіна О. О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного управління діяльністю підприємства залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 196–199.
12. Лаута Ю. С., Герасимов Б. И. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. 96 с.
13. Ліпич Л. Г., Гадзевич І. О. Контролінг в системі антикризового управління. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menagement/2012\\_722/72.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menagement/2012_722/72.pdf).
14. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. Москва: Финансы и статистика, 1993. 76 с.
15. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Москва: Финансы и статистика, 1992. 208 с.
16. Одноволик В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6 (96). С. 127–130.
17. Петренко С. Н. Контроллинг: учеб. пособие. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2004. 328 с.
18. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. *Проблемы теории и практики управления*. 2001. № 3. С. 102–107.
19. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2007. 20 с.
20. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2005. № 2. С. 146–153.
21. Терещенко О. О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці. *Фінанси України*. 2006. № 8. С. 137–145.
22. Терещенко О. О., Стащук Д. М., Савчук Д. Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу (до підсумків українсько-російського «круглого столу»). *Фінанси України*. 2011. № 2. С. 117–126.
23. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.
24. Турило А. М., Святенко С. В. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством. *Фінанси і менеджмент*. 2009. № 2. С. 11–14.
25. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем.; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. Москва: Финансы и статистика, 1997. 800 с.
26. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование: пер. с нем. 3-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 269 с.
27. Цигилик І. І., Мозіль І. О., Кірдякіна Н. В. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України. *Фінанси*. 2004. № 4. С. 13–16.
28. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Тунік М. В. Особливості створення служби контролінгу у страхових компаніях. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 3(7). С. 150–161.
29. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Тунік М. В. Розвиток системи контролінгу в управлінні страховими компаніями на ринку фінансових послуг України: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2016. 320 с.
30. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Тунік М. В. Сутність контролінгової інформації та основні вимоги до її формування. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 2(6). С. 132–139.
31. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Тунік М. В. Формування системи обігу контролінгової інформації у діяльності страхових компаній. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 3 (7). С. 187–196.

### References

1. Anankina, E. A., Danilochkin, S. V., Danilochkina, N. H. (Ed.) (2003). *Kontrolling kak instrument upravleniia predpriatiem [Controlling as a tool for the enterprise management]*. Moscow: YuNITI-DANA [in Russian].
2. Antashov, V. A., Uvarova, H. V. (2009). *Ekonomicheskii sovetnik menedzhera [Economic adviser to the manager]*. Moscow: AKDI «Ekonomika i zhizn» [in Russian].
3. Borisov A. B. (2003). *Bolshoi ekonomicheskii slovar [Big economic dictionary]*. Moskva: Knizhnyi mir [in Russian].
4. Gradov, A. P. (Ed.) (1996). *Strategiia i taktika antikrizisnogo upravleniia firmoi [Strategy and tactics on the crisis management of the company]*. Sankt-Peterburh: Spetsialnaia literatura [in Russian].
5. Hryhorash, I. O. (2010). Kontrolinh yak suchasna systema upravlinnia pidpriemstvom [Controlling as a modern system of the enterprise management]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of the economy*, 11 (113), 96–107 [in Ukrainian].
6. Hryhoriv, O. O. (2009). *Teoretychni zasady zaprovadzhennia kontrolinhu [Theoretical basis for the controlling introduction]*. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/aprer/2009\\_5\\_2/33.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_2/33.pdf).
7. Zahorodnii, A. H., Vozniuk, H. L., Smovzhenko, T. S. (2002). *Finansovyi slovnyk [Financial dictionary]*. (4<sup>th</sup> ed.). Lviv: T-vo «Znannia», KOO; Vyd-vo Lviv. Bank. In-tu NBU [in Ukrainian].
8. Zadorozhna, R. P. (2010). Kontrolinh yak kontseptsiiia upravlinnia finansovo-hospodarskoii diialnistiu pidpriemstva [Controlling as a concept of managing the financial and economic activity of an enterprise]. *Visnyk – Visnyk*, 1 (11), 46–50 [in Ukrainian].
9. Zorina, O. A. (2011). Problematyka traktuvannia kontrolinhu [Problems of the controlling interpretation]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, 1, 40–44 [in Ukrainian].
10. Karminskii, A. M., Olenov, N. I., Primak, A. G., Falko S. G. (1998). *Kontrollinh v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovy postoroeniia kontrollinga v organizatsiiakh [Controlling in business: methodological and practical foundations of building controlling in organizations]*. Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
11. Kokovikhina, O. O. (2012). Neobkhdnist finansovoho kontrolinhu yak systemy efektyvnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva zaliznychnoho transport [The need for financial control as a system of effective management of the railway undertaking]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Economics of Transport and Industry*, 38, 196–199 [in Ukrainian].
12. Lauta, Yu. S., Gerasimov, B. I. (Ed.) (2005). *Sozdanie sistemy kontrollinga na promyshlennom predpriatii [Creating a controlling system in an industrial enterprise]*. Tambov: Izd-vo Tamb. gos. tekhn. un-ta [in Russian].
13. Lypych, L. H., Hadzevych, I. O. (2012). *Kontrolinh v systemi antykrizovoho upravlinnia [Controlling in the crisis management system]*. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012\\_722/72.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012_722/72.pdf).
14. Maier, E. (1993). *Kontrolling kak sistema myshleniia y upravleniia [Controlling as a system of thinking and management]*. Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
15. Mann, R., Maier, E. (1992). *Kontrolling dlia nachinauiushchikh [Controlling for beginners]*. Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
16. Odnovolyk, V. I. (2009). Kontrolinh – suchasna kontseptsiiia zabezpechennia stabilnoho rozvytku pidpriemstva [Controlling is a modern concept of ensuring the stable development of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of the economy*, 6 (96), 127–130 [in Ukrainian].
17. Petrenko, S. N. (2004). *Kontrolling [Controlling]*. Kiev: Nika-Tsentr, Elha [in Russian].
18. Pich, H., Sherm, E. (2001). Utochnenye soderzhaniia kontrolinga kak funktsii upravleniia i ego podderzhki [Clarification of the content of controlling as a function of management and its support]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia – Problems of the theory of amangement and practice*, 3, 102–107 [in Russian].
19. Pryimak, S. V. (2007). *Diagnostyka finansovoho stanu pidpriemstva v systemi kontrolinhu [Diagnosis of the financial state of the enterprise in the controlling system]*. (Candidate's thesis). DU «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy», Kyiv [in Ukrainian].



20. Stefaniuk, I. B. (2005). Poniattia, sutnist i prychny vynyknennia kontrolinhu [Concept, essence and causes of the controlling occurrence]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 2, 146–153 [in Ukrainian].
21. Tereshchenko, O. O. (2006). Poniattia «kontrolinh» ta «upravlinskyi oblik» u teorii i praktytsi [The concepts of "controlling" and "management accounting" in theory and practice]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 8, 137–145 [in Ukrainian].
22. Tereshchenko, O. O., Stashchuk, D. M., Savchuk, D. H. (2011). Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku finansovoho kontrolinhu (do pidsumkiv ukraïnsko-rosiiskoho «kruhloho stolu») [Current state and prospects of the financial controlling development (to summarize the Ukrainian-Russian round table)]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 2, 117–126 [in Ukrainian].
23. Tereshchenko, O. O. (2003). *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia* [Financial activities of business entities]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
24. Turylo, A. M., Sviatenko, S. V. (2009). Kontrolinh – systema zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling is a system for ensuring effective enterprise management]. *Finansy i menedzhment – Finance and management*, 2, 11–14 [in Ukrainian].
25. Khan, D. (1997). *Planirovanie i kontrol: kontseptsiiia controllinga* [Planning and control: the concept of controlling]. Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
26. Khorvat, P. (2008). *Kontseptsiiia kontrolinga: Upravlencheskii uchët. Sistema otchetnosti. Biudzhetyrovanie* [Controlling Concept: Management Accounting. Reporting system. Budgeting]. (3rd ed.). Moscow: Alpina Biznes Buks [in Russian].
27. Tsyhylyk, I. I., Mozil, I. O., Kirdiakina, N. V. (2004). Kontrolinh. Sutnist i osnovy formuvannia ta funktsionuvannia na pidpriemstvakh Ukrainy [Controlling. The essence and bases of formation and functioning at the enterprises of Ukraine]. *Finansy – Finances*, 4, 13–16 [in Ukrainian].
28. Shkarlet S. M., Dubyna M. V., Tunik M. V. (2016). Osoblyvosti stvorennia sluzhby kontrolinhu u strakhovykh kompaniiakh [Creation features of the controlling service in the insurance company]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissia*, 3(7), 150–161 [in Ukrainian].
29. Shkarlet S. M., Dubyna M. V., Tunik M. V. (2016). Rozvytok systemy kontrolinhu v upravlinni strakhovymy kompaniiamy na rynku finansovykh posluh Ukrainy [Development of a controlling system in the management of insurance companies in the financial services market of Ukraine]. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].
30. Shkarlet S. M., Dubyna M. V., Tunik M. V. (2016). Sutnist kontrolinhovoi informatsii ta osnovni vymohy do yii formuvannia [The essence of controlling information and the main requirements for its formation]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissia*, 2(6), 132–139 [in Ukrainian].
31. Shkarlet S. M., Dubyna M. V., Tunik M. V. (2016). Formuvannia systemy obihu kontrolinhovoi informatsii u diialnosti strakhovykh kompanii [Formation of the system of controlling information circulation in the activities of insurance companies]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management*, 3 (7), 187–196 [in Ukrainian].

**Гоголь Тетяна Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Гоголь Татьяна Анатольевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета, налогообложения и аудита, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Gogol Tetiana** – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting, Taxation and Audit, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** tatyana.gogol@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0885-6271>

**ResearcherID:** F-6030-2016

**Дмитренко Алла Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Першотравневий просп., 24, м. Полтава, 36011, Україна).

**Дмитренко Алла Васильевна** – кандидат экономических наук, доцент, докторант, Национальный университет «Полтавская политехника имени Юрия Кондратюка» (Первомайский просп., 24, г. Полтава, 36011, Украина).

**Dmitrenko Alla** – PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Student, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Pershotravnevyi Av., 24, 36011 Poltava, Ukraine).