

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У БАНКУ

© 2014 ЧМУТОВА І. М., МАКСІМОВА М. В

УДК 336.71

Чмутова І. М., Максимова М. В. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку

Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку, що базується на врахуванні двох складових – оцінювання ефективності роботи команди з впровадження фінансового контролінгу та оцінювання ефективності впровадження фінансового контролінгу як інвестиційного проекту. Це надасть змогу визначити доцільність грошових вкладень у проект з упровадження та врахувати не тільки професійність створеної команди, а й психологічні особливості кожного з її членів. Для визначення співвідношення складових оцінки сформовано матрицю, що стане підґрунтям для розробки необхідного комплексу дій відносно підвищення ефективності фінансового контролінгу у банку.

Ключові слова: фінансовий контролінг у банку, інвестиційний проект, оцінка ефективності впровадження фінансового контролінгу, оцінка ефективності роботи команди з впровадження фінансового контролінгу

Рис.: 2. **Бібл.:** 23.

Чмутова Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра банківської справи, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: irinabank@mail.ru

Максімова Марина Валеріївна – аспірант, кафедра банківської справи, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: marinasechka@mail.ru

УДК 336.71

UDC 336.71

Чмутова И. Н., Максимова М. В. Оценка эффективности формирования системы финансового контроллинга в банке

Предложен научно-методический подход к оцениванию эффективности формирования системы финансового контроллинга в банке, который учитывает две составляющие – оценивание эффективности работы команды по внедрению финансового контроллинга и оценивание эффективности внедрения финансового контроллинга как инвестиционного проекта. Это позволит определять целесообразность денежных вложений в проект по внедрению и учитывать не только профессионализм команды, но и психологические особенности каждого ее члена. Для определения соотношения составляющих оценки сформирована матрица, которая будет служить основой для разработки необходимого комплекса действий относительно повышения эффективности финансового контроллинга в банке.

Ключевые слова: финансовый контроллинг в банке, инвестиционный проект, оценка эффективности внедрения финансового контроллинга, оценка эффективности работы команды по внедрению финансового контроллинга

Рис.: 2. **Библ.:** 23.

Чмутова Ирина Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра банковского дела, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Email: irinabank@mail.ru

Максімова Марина Валерьевна – аспірант, кафедра банковского дела, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Email: marinasechka@mail.ru

Chmutova I. N., Maksimova M. V. Assessing efficiency of formation of the bank's system of financial controlling

The article offers a scientific and methodical approach to assessment of efficiency of formation of the bank's system of financial controlling, which takes into account two components – assessment of efficiency of team work on introduction of financial controlling as an investment project. This would allow identification of expediency of investments into the project on introduction and taking into account not only professional level of the team but also psychological distinctive features of its each member. In order to determine correlations of the assessment components the article forms a matrix that would serve as a basis for development of the necessary complex of actions with respect to increase of the bank's financial controlling efficiency.

Key words: financial controlling, investment project, assessment of efficiency of introduction of financial controlling, assessment of efficiency of team work on introduction of financial controlling

Рис.: 2. **Библ.:** 23.

Chmutova Irina N. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Email: irinabank@mail.ru

Maksimova Marina V. – Postgraduate Student, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Email: marinasechka@mail.ru

Вступ. Перманентна нестабільність зовнішнього середовища функціонування вітчизняних банків і підвищення складності управління ними вимагають застосування сучасних технологій управління, серед яких одне з провідних місць належить фінансовому контролінгу. Його впровадження в систему управління позитивно впливає на ряд показників функціонування банку, тим самим змінюючи загальну результативність його діяльності. Проте, незважаючи на переваги, які може забезпечити фінансовий контр-

олінг, постає питання визначення ефективності його впровадження у діяльність банку, оскільки цей процес потребує значних фінансових вкладень та організаційних зусиль.

Дослідженням питань оцінки результативності й ефективності управлінських інновацій, зокрема контролінгу, займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Т. Говорушко, А. Дайле, О. Деменіна, Е. Майер, Р. Манн, В. Меленюк, Н. Пугарська, М. Тарасюк, С. Фалько, Д. Хан.

Оскільки отримання кількісної оцінки змін у системі управління організацією є досить складним завданням через необхідність урахування багатьох факторів і складових, фахівці зазначають якісний прояв позитивних результатів упровадження контролінгу та фінансового контролінгу, який полягає у наступному [5; 13; 14]:

- підвищенні ступеня адаптації організації до швидкозмінних ринкових умов;
- зростанні ступеня інтеграції підрозділів у процеси управління;
- зростанні швидкості реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах з метою досягнення встановлених цілей;
- покращенні функціонування системи планування фінансової діяльності з метою підвищення ефективності перерозподілу фінансових ресурсів організації;
- своєчасності отримання точної інформації, необхідної для прийняття фінансових управлінських рішень;
- підвищенні рівня адекватності фінансових управлінських рішень.

У значній кількості робіт акцентується увага на тому, що ефективність впровадження фінансового контролінгу в практичну діяльність вимірюється зростанням таких показників, як дохід або прибуток. Проте, слід зважати на те, що впровадження та функціонування системи фінансового контролінгу потребує, по-перше, певних інвестиційних вкладень, по-друге, залежить від ефективності роботи команди з упровадження фінансового контролінгу.

Виходячи з цього, **метою статті** є обґрунтування та розробка науково-методичного підходу до оцінювання ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку.

Основна частина. Для обґрунтування рекомендацій щодо оцінювання ефективності фінансового контролінгу доцільним є аналіз точок зору щодо того, у чому саме вона проявляється та виражається. Деякі дослідники наводять конкретні числові показники, які відображають ефективність упровадження фінансового контролінгу в практичну діяльність. Так, автори [19] зазначають, що впровадження фінансового контролінгу дозволяє не лише забезпечити повне дотримання цільових показників діяльності, але й сприяє збільшенню річного обсягу продажів більш ніж у 1,5 рази.

С. Фалько [17] зазначає, що корисність фінансового контролінгу для будь-якої установи полягає в тому, що досить швидко скорочуються витрати. Вітчизняна та зарубіжна практики свідчать, що вже у перші місяці, а іноді у перші два-три роки, має місце зниження операційних витрат на 3 – 5 %. Однак, з плином часу резерв зростання ефективності в короткостроковій перспективі скорочується.

Як вважають автори роботи [18], сучасний контролінг здійснює значний вплив на ефективність діяльності. Так, зростання інтегральних показників рентабельності після впровадження інструментарію фінансового контролінгу в систему управління може сягати 15 – 30 %. Крім того, фінансовий контролінг створює потенціал зростання ефективності, за різними оцінками, на 50 – 75 %.

Серед позитивних наслідків упровадження контролінгу в управління організацією В. Килимнюк [7] відзна-

чає: подолання кризових явищ; забезпечення стабільності діяльності; збільшення обсягів реалізації, середньої заробітної плати та продуктивності праці. Дослідник наводить такі основні показники ліквідності установи, які було отримано після впровадження контролінгу: коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,55 (при нормативному значенні 0,2 – 0,25), коефіцієнт проміжної ліквідності – 2,08 (при нормативному – 0,8), коефіцієнт загальної ліквідності – 3,68 (1,5 – 2). Однак, використання зазначених показників як індикаторів успішного впровадження контролінгу не є доцільним, оскільки значне перевищення нормативних значень ліквідності свідчить про недостатньо ефективне управління активами.

Також зазначається, що впровадження сучасної концепції контролінгу в управління суб'єктами господарювання дозволяє майже вдвічі скоротити втрати від неякісного менеджменту [1]. Проведені розрахунки показують, що при витратах на впровадження контролінгу в управління крупною корпоративною структурою, які складають приблизно 0,1 % від річного обсягу реалізації, вдається скоротити втрати від неякісного менеджменту в сумі, що дорівнює приблизно 3 % від річного обсягу реалізації.

Виокремлюються також такі показники, як зростання мотивації персоналу та його орієнтованість на досягнення цілей у результаті впровадження контролінгу. Продуктивність праці через рік може зрости на 47 %, а рентабельність продажів – на 8,8 % [10].

Автор [16] на основі результатів аналізу досвіду впровадження контролінгових заходів на декількох зарубіжних підприємствах робить висновок про те, що контролінг відкриває можливість для вирішення цілої сукупності бізнес-проблем, включаючи підвищення рівня інвестиційної привабливості майже на 40 %, ефективності документообігу – більш ніж на 27 %, зростання відкритості організації – до 24,1 %, фінансової стійкості – до 20 % та оптимізації системи планування – до 25 %. Завдяки контролінгу вдається задіяти додаткові резерви бізнесу, забезпечуючи його приріст на 12 – 13,5 %.

Дослідник [15] також підкреслює наявність позитивного ефекту від упровадження механізму фінансового контролінгу. Загальний економічний ефект від упровадження формується в результаті зростання прибутку від реалізації за рахунок виявлення пріоритетних ділянок для реалізації; отримання економічного ефекту завдяки виділенню центрів відповідальності.

Дослідження показали, що впровадження фінансового контролінгу дає помітні результати. В наукових джерелах часто наводиться позитивна тенденція росту доходу, прибутку чи ринкової ціни акцій, проте це все є окремими елементами впливу фінансового контролінгу на діяльність організації.

Тому, на думку автора [11], оцінювання ефективності впровадження системи контролінгу повинно здійснюватися під кутом зору як довгострокової, так і короткострокової перспективи. Необхідність оцінювання ефективності системи контролінгу під кутом зору довгострокової перспективи зумовлена тим, що впровадження системи контролінгу має стратегічний характер, початкові інвестиції на впровадження становлять значну частку загальної суми

витрат системи контролінгу, ефект від упровадження має довгостроковий характер. Тому підходи до аналізу ефективності впровадження системи контролінгу повинні належати до сфери інвестиційних розрахунків, базуватись на відомих методиках і показниках оцінювання ефективності інвестицій. При цьому слід також враховувати ефективність у короткостроковій перспективі. З метою оцінювання ефективності системи оперативного контролінгу пропонується використовувати показник ефективності оперативного регулювання.

Погоджуючись із думкою автора [11], оцінку ефективності впровадження фінансового контролінгу доцільно розглядати з використанням методів і показників оцінки ефективності інвестиційних проектів. Це підтверджується тим, що процесу впровадження фінансового контролінгу притаманні деякі ознаки, які характеризують сутність поняття «проект», а саме: спрямованість на досягнення конкретних цілей (основною метою є формування системи фінансового контролінгу та відповідного підрозділу в банку); визначення строків початку й закінчення проекту (початком є рішення керівництва про необхідність впровадження системи фінансового контролінгу; закінченням – початок функціонування системи фінансового контролінгу в банку); обмеженість ресурсів; певний рівень унікальності, неповторності цілей проекту й умов їх здійснення (впровадження фінансового контролінгу залежить від розміру банку, від особливостей його діяльності, щодо цілей – можливе впровадження окремих функцій фінансового контролінгу або формування служби (підрозділу) фінансового контролінгу). При цьому інвестиційна природа цього проекту пояснюється тим, що процес упровадження фінансового контролінгу потребує значного обсягу інвестиційних ресурсів з метою підвищення фінансової результативності діяльності банку в майбутньому.

Отже, доцільним є використання підходу до оцінки ефективності впровадження фінансового контролінгу як до інвестиційного проекту.

Однією з найважливіших задач оцінки інвестиційних проектів є визначення суми чистого грошового потоку. У сучасній практиці цей показник визначено найбільш повним оціночним показником ефекту, досягнутого у процесі реалізації конкретного інвестиційного проекту. Наприклад, О. М. Деменіна [6] пропонує використовувати показник грошового потоку в якості показника, що характеризує ефективність упровадження контролінгу в систему управління. Так, на декількох підприємствах завдяки впровадженню організаційно-економічного механізму контролінгу вдалося досягти приросту грошового потоку до 80 – 110 тис. грн. Автор [12] дотримується аналогічної точки зору та пропонує оцінювати результати впровадження контролінгу за динамікою показника чистого грошового потоку.

Розрахована сума чистого грошового потоку у зіставленні з іншими узагальнюючими характеристиками проекту дозволяє перейти до всебічної оцінки ефективності проекту.

Аналіз досліджень [9; 20; 21; 22] у сфері оцінки ефективності інвестиційних проектів і прийняття рішень щодо їх ухвалення підтверджують, що найпоширенішими критеріями відбору є такі показники як чиста теперішня вартість (NPV) та індекс прибутковості проекту (PI).

Показник чистої теперішньої вартості надає інформацію про рівень ефективності інвестиційного проекту в грошовому еквіваленті та характеризує можливе зростання економічного потенціалу організації. Оскільки цей показник достатньо широко використовується в аналітичній практиці, то існує певне універсальне правило, суть якого полягає в тому, що чим більше значення NPV, тим краще. Дослідження показують, що орієнтація лише на показник NPV не завжди виправдана. Його високе значення не може бути єдиним і вирішальним аргументом для ухвалення рішень інвестиційного характеру, оскільки воно визначається масштабом проекту і може бути пов'язане з досить великим ризиком, а тому не завжди свідчить про доцільність ухвалення проекту (оскільки незрозумілим є ступінь ризику, властивий цьому значенню NPV). Також основним недоліком показника NPV є те, що це абсолютний показник, який не може бути використаний для порівняння.

Менеджери американських компаній віддають перевагу відносним показникам [2]. Наприклад, відносний рівень ефективності інвестиційних проектів можливо оцінити за допомогою використання індексу прибутковості (PI), який показує віддачу на одиницю вкладеного капіталу. Для показника PI характерне наступне твердження – якщо його значення перевищує 1, інвестиційний проект доцільно приймати. На відміну від показника NPV, показник може надавати інформацію про «резерв безпеки проекту». Чим більше його значення перевищує одиницю, тим більший резерв безпеки проекту. Таким чином, порівняння проектів з урахуванням ризику доцільно здійснювати за індексом прибутковості проекту (PI).

Разом з індексом прибутковості в процесі оцінювання ефективності формування системи фінансового контролінгу доцільно також враховувати оцінку роботи команди, оскільки успішність команди та досягнення поставлених перед нею цілей стає запорукою правильного та чіткого функціонування системи фінансового контролінгу у банку.

Оцінювання ефективності роботи команди передбачає визначення ступеня виконання поставлених перед командою завдань. Це пов'язано із ситуаціями, що вимагають досягнення спільного розуміння отриманих результатів або консенсусу щодо контекстної інтерпретації інформації, а також вироблення спільних рішень щодо індивідуальних та колективних дій. Тому особливої актуальності набувають такі питання, як оцінка здатності членів команди до спільної роботи і виконання поставлених цілей та психологічного клімату в процесі сумісної діяльності. Ці питання вирішуються в результаті оцінки когнітивності груп. Під когнітивністю команди (групи) мається на увазі сукупність індивідуальних навичок пізнавальної діяльності й обробки інформації та механізмів їх координації, що дозволяє групі досягати поставлених цілей і вирішувати поставлені завдання [57].

Автор в роботах [3; 4] стверджує, що оцінка когнітивності групи передбачає оцінку індивідуальних когнітивних характеристик членів групи та оцінку так званих ефектів колаборативності, організаційних і культурно-технологічних факторів групової діяльності. Модель аналізу групової ефективності Р. Шварца [23] до колаборативних характеристик групи, які визначають її когнітивність, включає наступні: структурні (ієрархічність, розмір, трива-

лість життєвого циклу, стабільність членства, композиційність); збалансоване з точки зору стилів пізнання та психологічних типів членство у групі; функціонально-рольові характеристики; наявність та розуміння усіма учасниками групи групових норм і правил поведінки (рівень узгодженості між членами групи); ступінь спільного бачення ситуації, розуміння поставлених завдань та проблем.

До організаційних характеристик належать: організація комунікацій; організація технологічно-залежних інформаційних процесів (використання комп'ютерних систем, оргтехніки тощо); процедури вирішення конфліктів між членами групи; організація процесів прийняття групових рішень щодо рольової взаємодії (відповідність між психологічними і інформаційними типами та призначеними їм груповими ролями); часові характеристики функціонування групи – інтенсивність контактів членів групи у часі.

До культурно-технологічних характеристик належать: інтегрованість групових цінностей у організаційну культуру структурного підрозділу (компанії в цілому), до складу якого входить або якому підпорядкована команда (група); можливість організації тренінгів та консультацій (формального навчання) у процесі функціонування групи; технологічні та матеріальні ресурси у розпорядженні групи; фізичне середовище функціонування групи.

Отже, групова ефективність команди залежить від того, наскільки точно і повно учасники команди розуміють і пристосовуються до відповідних переваг і недоліків кожного з представників групи. Вимірювання групової когнітивності вимагає формування спеціально розроблених анкет і використання інструментарію психологічних, педагогічних та організаційних наук і матиме певні специфічні особливості, пов'язані з функціонуванням саме управлінських команд і груп фахівців у галузі економіки, фінансів і менеджменту.

На рис. 1 представлено етапи оцінювання ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку.

Заключний етап оцінювання реалізується через формування матриці. Матрична модель як одна з форм графічного аналізу передбачає логічну імітацію реальних явищ, процесів, відносин, об'єктів, процедур та їх просторове (в координатній площині) позиціонування, яке відображає причинно-наслідкові зв'язки, пропорції, фактори, закономірності та тенденції розвитку [8].

Для визначення ефективності формування системи фінансового контролінгу у якості осей матриці запропоновано використовувати дві ознаки: оцінку ефективності впровадження фінансового контролінгу як інвестиційного проекту за горизонталлю та оцінку ефективності роботи команди з упровадження фінансового контролінгу за вертикаллю. Перша ознака може приймати наступні значення: $PI < 1$, $PI = 1$ та $PI > 1$. Друга ознака має також три інтервали (згідно з моделлю Г.Раша) – низький рівень [0 – 1,1]; середній рівень [1,11 – 2,19]; високий рівень [2,2 – 2,94]. Отримані шкали дозволили розробити матрицю розмірністю 3×3 (рис. 2).

Використання запропонованої матриці надасть змогу отримати не тільки поточну оцінку ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку, але й сформулювати певні рекомендації щодо її підвищення.

Висновок. Отже, запропонований науково-методичний підхід до оцінювання ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку надає можливість врахувати дві складові: оцінювання ефективності роботи команди з упровадження фінансового контролінгу та оцінювання ефективності впровадження фінансового контролінгу як інвестиційного проекту. Оцінка впровадження фінансового контролінгу з позиції інвестиційного проекту уможливить визначення доцільності грошових вкладень у проект, а оцінка ефективності команди з упровадження фінансового контролінгу дозволить врахувати не тільки професійність створеної команди, але й психологічні особливості кожного з її членів. Визначення співвідношення



Рис. 1. Процес оцінювання ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку

Рівень ефективності роботи команди з впровадження фінансового контролінгу	Високий	2,2 – 2,94	Низька ефективність, можливим є зниження витрат на проект	Середня ефективність	Висока ефективність
	Середній	1,11 – 2,19	Низька ефективність, впровадження є недоцільним	Середня ефективність	Висока ефективність
	Низький	0 – 1,1	Низька ефективність, впровадження є недоцільним	Низька ефективність, доцільними є заходи з підвищення кваліфікації персоналу	Середня ефективність, доцільною є зміна якісного складу команди або спеціальні тренінги
Значення показника ефективності впровадження фінансового контролінгу як інвестиційного проекту			PI < 1	PI = 1	PI > 1

Рис. 2. Матриця для оцінювання ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку

цих складових у запропонованій матриці стане підґрунтям для розробки необхідного комплексу дій відносно підвищення ефективності фінансового контролінгу у банку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Боков С. И. Контроллинг в управлении развитием корпоративной организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сергей Иванович Боков. – М., 2007. – 181 с.
2. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент : полный курс / Ю. Бригхем, Л. Гапенски : В 2 т.: Пер. с англ. / Под ред. В. В. Ковалева. – СПб. : Экономическая школа, 1997. – Т.1. – 497 с.
3. Гаращенко Н. М. Когнітивність організації в теорії фірми / Н. М. Гаращенко // Стратегія економічного розвитку України. – 2007. – Вип. 20 – 21. – С. 14 – 20.
4. Гаращенко Н. М. Когнітивність організації та її оцінка / Н. М. Гаращенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=230>
5. Грамотенко О. Контроллинг (Что? Зачем? Кому? Как?) / О. Грамотенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.cfn.ru/management/controlling/what_is_controlling.shtml
6. Деменіна О. В. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Деменіна. – К., 2005. – 25 с.
7. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства / В. Килимнюк // Економіст. – 2004. – № 1. – С. 47 – 49.
8. Крупина Н. Н. Матричный метод в финансовом менеджменте: методология анализа амортизации / Н. Н. Крупина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dis.ru/library/510/27049/>
9. Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проектів / Д. Ю. Мамотенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2011/1/32.pdf>
10. Матвеев С. С. Организационно-методическое формирование системы контроллинга на стекольном предприятии медицинской промышленности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / С. С. Матвеев. – М., 2006. – 22 с.
11. Меленюк В. О. Визначення ефективності контролінгу на промислових підприємствах України / В. О. Меле-

нюк [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2011_6/files/EC611_31.pdf

12. Палашева Н. В. Бухгалтерский учет и контроллинг доходов на малых предприятиях общественного питания : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» / Н. В. Палашева. – Киров, 2005. – 26 с.
13. Приходько Е. А. Система риск-контроллинга финансовой деятельности предприятия / Е. А. Приходько [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.cfn.ru/finanalysis/risk/risk_ctrl.shtml
14. Романова М. Контроллинг как средство стратегического управления предприятием / М. Романова // Управление компанией. – 2008. – № 4. – С. 80 – 85.
15. Смирнова Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами: автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.02.03 «Организация управления, планирования и регулирования экономикой» / Л. Д. Смирнова. – Донецьк, 2003. – 18 с.
16. Торозян С. А. Контроллинг как инструмент управления промышленным предприятием : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / С. А. Торозян. – М., 2007. – 22 с.
17. Фалько С. А. польза в чем? / С. Фалько // Управление компаний. – 2007. – № 6. – С. 46 – 49.
18. Фалько С. Г. Контроллинг: национальные особенности – российский и американский опыт / С. Г. Фалько, К. А. Рассел, Л. Ф. Левин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://eur.ru/Documents/IntelCont.ru/35BC2.asp>
19. Филинов А. Контроллинг продаж: как поставить цели и оценить результат / А. Филинов, Е. Тихоненкова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ev.spb.ru/art.php3?newsid=21993>
20. Фіщенко О. М. Обґрунтування доцільності інвестиційних проектів в умовах антикризового управління / О. М. Фіщенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://iem.donntu.edu.ua/images/file/epr/fishchenko_03.pdf
21. Яременко О. В. Оцінка економічної ефективності інвестування підприємств споживчої кооперації / О. В. Яременко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 1. – С. 102 – 105.
22. Ярощук О. Особливості застосування стандартних фінансових критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів / О. Ярощук // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 219 – 223.

23. Schwarz, R. *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*. San Francisco: Jossey-Bass. – 2002. – 432 pp.

REFERENCES

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

Brigkhem, Yu., and Gapenski, L. *Finansovyy menedzhment* [Financial management]. St. Petersburg: Ekonomicheskaya shkola, 1997.

Demenina, O. V. "Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm operativnoho kontrolinhu na promyslovomu pidpriemstvi" [Organizational-economic mechanism operative controlling an industrial plant]. *avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.06.01*, 2005.

Falko, S. "A polza v chem?" [A good what?]. *Upravlenie kompaniy*, no. 6 (2007): 46-49.

Falko, S. G., Rassel, K. A., and Levin, L. F. "Kontrolling: natsionalnye osobennosti – rossiyskiy i amerikanskiy opyt" [Controlling : national - Russian and American experience]. <http://eup.ru/Documents/IntelCont.ru/35BC2.asp>

Filinov, A., and Tikhonenkova, E. "Kontrolling prodazh: kak postaviti tseli i otsenit rezultat" [Controlling sales : how to set goals and evaluate the result]. <http://www.ev.spb.ru/art.php3?newsid=21993>

Fishchenko, O. M. "Obgruntuvannya dotsilnosti investytsiynykh proektiv v umovakh antykrizovoho upravlinnia" [Rationale investment projects in terms of crisis management]. http://iem.donntu.edu.ua/images/file/epr/fishchenko_03.pdf

Gramotenko, O. "Kontrolling (Chto? Zchem? Komu? Kak?)" [Controlling (What? Why? Who? How?)]. http://www.cfn.ru/management/controlling/what_is_controlling.shtml

Harashchenko, N. M. "Kohnityvnist orhanizatsii ta ii otsinka" [Kohnityvnist organization and its evaluation]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=230>

Harashchenko, N. M. "Kohnityvnist orhanizatsii v teorii firmy" [Kohnityvnist of the theory of the firm]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 20–21 (2007): 14-20.

Krupina, N. N. "Matrichnyy metod v finansovom menedzhmente: metodologiya analiza amortizatsii" [Matrix method in financial management : analysis methodology depreciation]. <http://www.dis.ru/library/510/27049/>.

Kylymniuk, V. "Evolutsiia kontrolinhu. loho mistse ta rol v ekonomitsi pidpriemstva" [Evolution controlling. His place and role in the economy of the enterprise]. *Ekonomist*, no. 1 (2004): 47-49.

Mamotenko, D. Yu. "Otsinka efektyvnosti investytsiynykh proektiv" [Evaluating the effectiveness of investment projects]. <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2011/1/32.pdf>

Meleniuk, V. O. "Vyznachennia efektyvnosti kontrolinhu na promyslovykh pidpriemstvakh Ukrainy" [Determining the effectiveness of controlling the industrial enterprises of Ukraine]. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2011_6/files/EC611_31.pdf

Matveev, S. S. "Organizatsionno-metodicheskoe formirovaniye sistemy kontrollinga na stekolnom predpriatii meditsinskoy promyshlennosti" [Organizational and methodical system of controlling the formation of the company in the glass medical industry]. *avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.05*, 2006.

Prikladko, E. A. "Sistema risk-kontrollinga finansovoy deiatelnosti predpriatiia" [The risk - controlling financial activity]. http://www.cfn.ru/finanalysis/risk/risk_ctrl.shtml

Palasheva, N. V. "Bukhgalterskiy uchet i kontrolling dokhodov na malykh predpriatiakh obshchestvennogo pitaniia" [Accounting and Controlling income on small catering]. *avto-ref. dis. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.12*, 2005.

Romanova, M. "Kontrolling kak sredstvo strategicheskogo upravleniia predpriatiem" [Controlling as a means of strategic business management]. *Upravlenie kompaniy*, no. 4 (2008): 80-85.

Smyrnova, L. D. "Mekhanizm hnuchkoho kontrolinhu v upravlinni vyrobnycho-hospodarskymy systemamy" [Flexible mechanism controlling in the management of industrial and economic systems]. *avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.02.03*, 2003.

Schwarz, R. *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches* San Francisco: Jossey-Bass., 2002.

Torozian, S. A. "Kontrolling kak instrument upravleniia promyshlennym predpriatiem" [Controlling as a tool of industrial enterprise]. *avto-ref. dis. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.05*, 2007.

Yaroshchuk, O. "Osoblyvosti zastosuvannya standartnykh finansovykh kryteriiv otsinky efektyvnosti investytsiynykh proektiv" [The application features the standard financial criteria for evaluating the effectiveness of investment projects]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 7 (2010): 219-223.

Yaremenko, O. V. "Otsinka ekonomichnoi efektyvnosti investuvannya pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii" [Evaluation of the economic efficiency of investment companies consumer cooperatives]. *Visnyk KhNU. Ekonomichni nauky*, no. 1 (2012): 102-105.