

## РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

© 2017 ПІЛЕВИЧ Д. С.

УДК 338

Пілевич Д. С.

### Роль контролінгу у процесі розвитку підприємств

Досліджено роль контролінгу у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства. Розглянуто особливості формування інформаційного ресурсу у межах функціонування суб'єктів господарювання. Встановлено, що ефективна система обігу управлінської інформації є важливою компонентою забезпечення розвитку підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності. Запропоновано організувати обіг управлінської інформації на підприємствах за допомогою контролінгу як сучасної моделі управління. Візуалізовано обіг інформації у межах суб'єкта господарювання за умови створення служби контролінгу та без функціонування такого підрозділу.

**Ключові слова:** контролінг, інформація, управління, підприємство, інформаційний ресурс.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Пілевич Дмитро Станіславович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра бухгалтерського обліку, Національний університет державної податкової служби України (вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська обл., 8201, Україна)

**E-mail:** dmutrostan@ukr.net

УДК 338

UDC 338

### Пілевич Д. С. Роль контроллинга в процессе развития предприятий

Исследована роль контроллинга в обеспечении финансово-экономической безопасности предприятия. Рассмотрены особенности формирования информационного ресурса в пределах функционирования субъектов хозяйствования. Установлено, что эффективная система обращения управленческой информации является важной компонентой обеспечения развития предприятия, повышения уровня его конкурентоспособности. Предложено организовывать обращение управленческой информации на предприятиях с помощью контроллинга как современной модели управления. Визуализирован оборот информации в рамках предприятия при условии создания службы контроллинга и без функционирования такого подразделения.

**Ключевые слова:** контроллинг, информация, управление, предприятие, информационный ресурс.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

**Пілевич Дмитрій Станіславович** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра бухгалтерского учета, Национальный университет государственной налоговой службы Украины (ул. Университетская, 31, г. Ирпень, Киевская обл., 8201, Украина)

**E-mail:** dmutrostan@ukr.net

### Pilevych D. S. The Role of Controlling in the Process of Enterprise Development

The role of controlling in ensuring the financial and economic security of an enterprise is studied. Features of formation of the information resource within the functioning of economic entities are considered. It is found that an effective system for providing the circulation of management information is an important component of ensuring the enterprise development and increasing its level of competitiveness. It is proposed to organize the circulation of management information at enterprises by means of controlling as a modern management model. There visualized the circulation of information within an enterprise both under conditions of creation of the controlling service and the lack of such subunit.

**Keywords:** controlling, information, management, enterprise, information resource.

**Fig.:** 2. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Pilevych Dmytro S.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Accounting, National University of State Tax Service of Ukraine (31 Universytetska Str., Irpin, Kyiv region, 8201, Ukraine)

**E-mail:** dmutrostan@ukr.net

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємств різних галузей і сфер національного господарства завжди пов'язана з бажанням отримати максимально можливий дохід від діяльності та максимально знизити витрати на її організацію. Підприємства як прибуткові установи завжди намагаються максимізувати власний прибуток або в короткостроковій стратегії функціонування, або у майбутньому, свідомо зменшуючи доходи з початку для захоплення частки ринку, збільшення клієнтської бази, території функціонування тощо з метою досягнення довгострокових цілей стабільного функціонування у подальшому. Окреслена ситуація завжди пов'язана з низкою управлінських рішень, які, відповідно, і формують основний базис розвитку підприємства.

Формування дієвої системи управління є досить складною, проте не менш важливою передумовою ефек-

тивного розвитку підприємства. Зазвичай така система за своєю природою формується з урахуванням кваліфікації управлінців та осіб, що приймають відповідні рішення на всіх рівнях функціонування суб'єктів господарювання, їх вміння організувати роботу колективу та інших якостей керівників. Проте вагомий вплив на розвиток системи управління має і інформаційна компонента функціонування суб'єктів господарювання, враховуючи значні масиви інформації, що продукуються у межах підприємства, й обсяги зовнішніх даних, які впливають на його розвиток.

Загальновідомо, що у сучасному світі обсяги інформації зростають значними темпами, і їх обробка вимагає залучення все більших ресурсів. У межах окремих підприємств, особливо тих, що продукують інноваційні технології та товари, володіння актуальною інформацією є важливою передумовою виживання та розвитку. Саме тому питан-

ня створення ефективних механізмів обробки, аналізу й опрацювання інформації різного типу для використання її в управлінні підприємства є важливими й актуальними у сучасних економічних реаліях функціонування. Контролінг є одним із таких механізмів та інструментів управління, що базується на зборі, акумулюванні та опрацюванні даних різної природи та формуванні на цій основі ефективних і дієвих управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних і методичних засад функціонування контролінгу у межах реально діючих суб'єктів господарювання розглядалися у роботах таких учених: Акентьєва О., Бланк І., Брохун Н., Гудімова Н., Дякон А., Зоріна О., Івахненко С., Кіпіоро І., Криворотько І., Маркіна І., Остапенко Т., Приймак С., Пушкар М., Рибак О., Тельнова Г., Терещенко О. та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на численні напрацювання в окресленій сфері, досить актуальними залишаються питання вивчення особливостей впливу системи контролінгу на процеси розвитку підприємств, дослідження взаємозв'язку й ідентифікації основних об'єктивних передумов запровадження такої системи для підвищення рівня управління суб'єктами господарювання в сучасних реаліях функціонування.

**Мета статті.** Дослідження особливостей ролі контролінгу у процесі розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні більшість керівників підприємств розуміють, що організаційна структура, що була притаманна таким суб'єктам господарювання раніше, вже не відповідає змінній економічній реальності, у якій такі установи функціонують. Світ змінюється, а отже, впливає на всі сфери суспільства, у тому числі і на його економічну компоненту. Саме це обумовлює об'єктивну необхідність враховувати такі трансформаційні зміни у діяльності окремих підприємств. Маркетингові технології, способи виробництва, збуту, просування товарів і послуг різної природи – все це поступово змінюється під тиском трансформацій, що відбуваються у нашому житті. Важливою передумовою для того, щоб залишитися

конкурентоспроможним у межах певної галузі та сфери національної економіки, є необхідність моніторингу інновацій, можливості їх впровадження у виробництво та постійний процес модернізації всіх ланок функціонування підприємств.

Загалом все окреслене у майбутньому впливатиме на діяльність суб'єктів господарювання і ті установи, що зможуть ефективно адаптуватися до нових умов, рціонально використовуватимуть наявні інноваційні технології, зможуть залишитися на ринку та запропонувати своїм клієнтам дійсно актуальні послуги та товари. Відкриття зовнішніх ринків, потужність транснаціональних корпорацій лише сприяє таким трансформаційним процесам у глобальному вимірі та загострює рівень конкурентної боротьби між підприємствами у досить мінливому та постійно змінюваному світі.

Все окреслене змушує керівників підприємств міркувати над можливістю організації ефективного процесу управління такими змінами, постійного удосконалення здатності підприємств адаптуватися до них. Загалом у межах функціонування більшості вітчизняних суб'єктів господарювання на сьогодні питанням організації обігу інформації, правильному її аналізу та зміні підходів до формування аналітичних даних приділяється досить мало уваги. В основному такі передові технології використовуються на підприємствах із іноземним капіталом, у межах яких інвестори використовують передові технології управління, які вже активно застосовуються у зарубіжних компаніях і зарекомендували себе як ефективні. На рис. 1 наведено концептуальну модель обігу інформації у межах виробничого підприємства.

Традиційно всі дані з різних джерел їх створення рухаються до центрів управління і в підсумку потрапляють до керівників підприємства. Варто зауважити, що у такому випадку одразу виникають труднощі в опрацюванні такої інформації. Насамперед, вона є неструктурованою і не взаємопов'язаною, тобто окремі аналітичні звіти містять певним чином відібрану інформацію, цілісної ситуації не видно. Наприклад, керівник має інформацію про фінансовий стан, поточний стан рахунків підприємства, дані

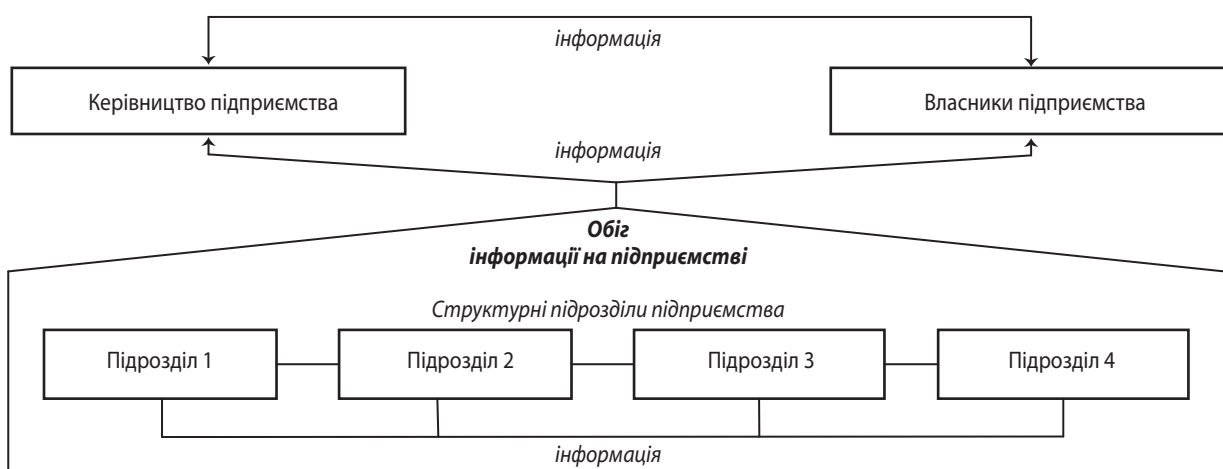


Рис. 1. Концептуальна модель обігу інформації на виробничому підприємстві

Джерело: сформовано автором

про збут і витрати на маркетинг. Проте дані, наприклад, про ефективність проведеної маркетингової компанії та її впливу на зміну обсягів продажів, рентабельність виробництва у таких звітах можуть і не міститися. Інформація про подібні заходи, що були реалізовані конкурентами, взагалі вимагає проведення додатково організованої аналітичної роботи. В цілому керівник може організувати роботу й отримати такі дані, але це вимагає часу та зусиль, що не завжди є у розпорядженні. Також зауважимо, що недоліком такої моделі є те, що керівнику необхідно постійно ставити додаткові вимоги щодо продукування додаткової управлінської інформації замість того, щоб покласти ці функції на відповідальних осіб і сфокусувати увагу на вирішенні стратегічних цілей і завдань.

Таким чином, аналізуючи рис. 1, вбачаємо за доцільне виділити такі проблеми в організації обігу інформації, що негативно впливають на вчасність і правильність прийняття управлінських рішень:

- 1) відсутність координації між структурними підрозділами у процесі прийняття рішень керівництвом, відсутність взаємоузгодженості між даними, що надходять від різних відділів і секторів;
- 2) відсутність аналітичного центру обробки інформації щодо різних продуктів, товарів, їх виробництва, збуту та реалізації, застосування нових технологій, їх ефективності і впливу на формування прибутку підприємства;
- 3) відсутність можливості комплексно оцінювати роботу окремих відділів, департаментів та інших структурних підрозділів на постійній основі за всім зрозумілою методикою, що є ефективним мотиваційним чинником підвищення продуктивності роботи;
- 4) відсутність належно організованої системи аналізу зовнішньої стосовно підприємства інформації, що є важливою з позиції постійного моніторингу сучасних тенденцій у галузі, ідентифікації нових технологій, впровадження яких впливає на ефективність роботи підприємства в цілому;
- 5) відсутність можливості оцінити ефективність самої системи управління, визначити стратегічну позицію підприємства на певному ринку, ідентифікувати його слабкі та сильні сторони, що обумовлено відсутністю аналітичного центру, який би займався цими питаннями, й інші недоліки.

Зазначені проблеми на підприємстві в організації обігу інформації за класичною моделлю дають підстави стверджувати, що подальший розвиток таких суб'єктів господарювання з позиції забезпечення їх стабільного довгостроково функціонування з розширенням виробничих потужностей і підвищенням конкурентоспроможності вимагає впровадження, насамперед у систему управління, нових інструментів і механізмів. Без імплементації таких змін перехід окреслених установ на якісно новий рівень розвитку, на наше переконання, неможливий.

Саме з урахуванням таких обставин та об'єктивної реальності у межах суб'єктів господарювання на сьогодні активно створюються різні підрозділи, які повинні забезпечити можливість отримання актуальної інформації, її обробки й аналізу з метою забезпечення нею керівників

для прийняття ними дійсно правильних рішень щодо подальшого розвитку підприємств. Контролінг є одним з варіантів імплементації в діючу систему управління нової моделі менеджменту, що базується, перш за все, на організації роботи з інформацією різної природи та якості, що продукується на підприємстві, поступає у його розпорядження із зовнішніх джерел. Основною перевагою контролінгу є його можливість забезпечити керівництво актуальними й узагальненими даними. На рис. 2 зображено модель обігу інформації у межах підприємства з урахуванням формування відділу контролінгу.

Варто зазначити, що в окресленій на рис. 2 моделі інформація насамперед акумулюється у межах відділу контролінгу, опрацьовується і вже у певному вигляді надається власникам і керівникам для прийняття рішень. Проте, з іншого боку, це не означає, що всі дані надходять виключно до відділу контролінгу. У цій моделі не втрачається зв'язок між структурними підрозділами суб'єкта господарювання та керівництвом, обмін інформацією між ними також відбувається постійно. Саме тому у такій моделі відділ контролінгу не отримує додаткових функцій або переваг порівняно з важливістю інших підрозділів, а концентрує свою увагу на акумулюванні важливих даних, їх опрацюванні. Зауважимо, що результати роботи такого структурного підрозділу надаються у розпорядженні не лише виключно керівникам і власникам, але і надходять до решти структурних підрозділів каналами зворотного зв'язку для забезпечення їх адекватною та правильною інформацією для її використанні у роботі. Особливо актуальними такі дані можуть бути для керівників структурних підрозділів, що дозволяє їм правильно формувати завдання вже у межах своїх підрозділів.

Отже, враховуючи дані рис. 2, варто зауважити що контролінг може стати дійсно ефективним механізмом у створенні дієвих передумов для підвищення рівня управління у межах підприємств, оскільки концептуально й ідейно покликаний сприяти налагодженню раціональних систем керування, взаємодії між різними структурними підрозділами, що, безумовно, реалізується на основі правильно організованої системи обігу управлінської інформації.

Контролінг є новим інструментом управління, який на сьогодні досить часто використовується різними підприємствами з метою підвищення рівня управління, зниження витрат і збільшення прибутку за рахунок не операційної діяльності, а шляхом оптимізації наявної організаційної структури та підвищення функціонування всіх структурних підрозділів підприємства. Загалом у науковій літературі окреслений термін використовують досить часто, що породжує існування поліваріантних підходів до його розуміння, дослідження сутності контролінгу й ідентифікації його природи. У табл. 1 наведено декілька варіантів трактувань цієї дефініції.

Не можна не погодитися з Третьяковою М. Л., яка стверджує, що контролінг (від англ. control – керівництво, регулювання, управління, контроль) – породжена практикою сучасного менеджменту нова концепція управління, яка синтезує у собі управлінський облік, планування, контроль і аналітичну роботу. В основі цієї нової концепції системного управління організацією лежить прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної систе-

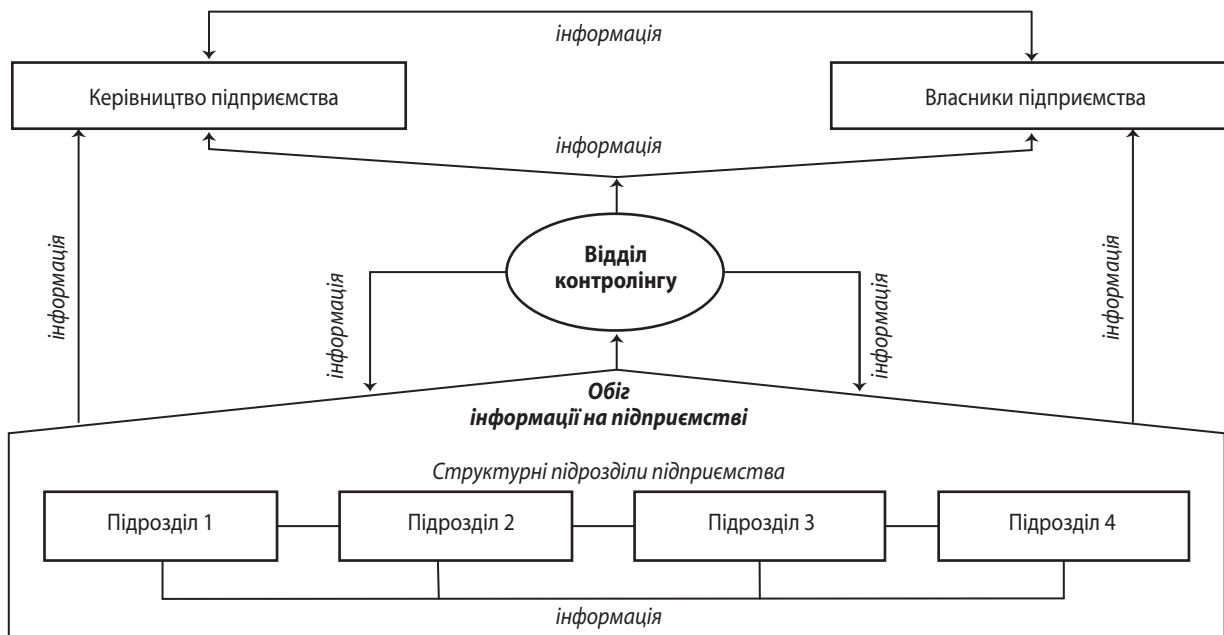


Рис. 2. Концептуальна модель обігу інформації на виробничому підприємстві, де існує відділ контролю

Джерело: сформовано автором

Таблиця 1

## Наукові підходи до трактування сутності категорії „контролінг”

№ з/п	Трактування дефініції	Автор, джерело
1	Контролінг – контролююча система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на най-пріоритетніших напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію	Бланк І. А. [1, с. 112]
2	Контролінг – складна система, що об’єднує у собі встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та розробку рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. Таким чином, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства у минулому, теперішньому та майбутньому, комплексний підхід до виявлення та розв’язання проблем, що постають перед підприємством	Кіпіоро І. М. [3]
3	Контролінг – інтегрована складна система, яка включає елементи бухгалтерського обліку, економічної теорії, економічного аналізу, контролю, планування, менеджменту, яка застосовується на підприємстві і спрямована на прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень, забезпечує необхідною інформацією підприємство	Брохун Н. С. [2, с. 23]
4	Контролінг – система інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів і процедур із фінансової діагностики, методичного та консультативного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту	Приймак С. В. [6, с. 7]
5	Контролінг сьогодні розглядається як процес, який знаходиться на перетині економічного аналізу, планування, управлінського обліку й управління. Тобто, інтегруючи, координуючи та направляючи в цілому діяльність різних служб, підрозділів або структурних одиниць підприємства, контролінг виступає своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотний зв’язок у межах управління	Маркіна І. А. [4, с. 6]
6	Контролінг – це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов’язаний з реалізацією фінансово-економічної функції у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень	Яковлев Ю. П. [8, с. 21]

Джерело: сформовано автором

ми (підприємства, торговельної фірми, банку та ін.) у довгостроковій перспективі [7, с. 299–300].

Панас Я. В. пропонує таке означення: контролінг – міжфункціональний напрямок управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованому збору, обробці й альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, орієнтованих на інноваційний розвиток суб'єкта господарювання [5, с. 198].

Таким чином, вважаємо за доцільне контролінг розглядати як окремо функціонуючу систему у межах діяльності підприємства, яка покликана забезпечувати процес управління необхідною аналітичною інформацією, що створюється у процесі застосування сукупності відповідних інструментів до аналізу внутрішніх і зовнішніх даних відповідно до сформованих стратегічних цілей розвитку підприємства.

Перш за все, запровадження контролінгу у діяльність підприємства дозволяє отримати такі переваги для його власників і менеджменту:

1. Підвищення рівня координації між різними структурними підрозділами у процесі реалізації операційної діяльності, що відбувається завдяки постійному обміну інформацією, яка організовується службою контролінгу, узгодженню термінів виробництва, поставки та реалізації різних товарів і послуг.
2. Організація поглибленого аналізу зовнішнього середовища роботи підприємства, що дає підстави для визначення сучасної позиції такого суб'єкта господарювання на ринку, ідентифікації його основних конкурентів, з'ясування чітких конкурентних їх переваг і недоліків. Такий аналіз дозволяє у постійному режимі відслідковувати всі зміни у зовнішньому середовищі, аналізувати потреби клієнтів, позиції конкурентів, можливості співпраці з іншими виробниками і т. д. Окреслена оцінка може стати досить потужним механізмом формування стратегічних цілей розвитку підприємства.
3. Зазначена вище перевага також сприяє збільшенню рівня гнучкості підприємства та підвищенню його можливості адаптації до змін зовнішнього середовища у локальному та глобальному вимірах. Гнучкість дозволяє суб'єкту господарювання залишатися прибутковим навіть при вкрай несприятливих економічних умовах функціонування, дозволяє оцінити можливі ризики у майбутньому для різних сфер функціонування підприємства.
4. Контролінг як система управління дозволяє постійно здійснювати оцінку сучасного фінансового стану підприємства у поєднанні з його виробничою складовою і на цій основі аналізувати виникнення потенційно можливих кризових ситуацій у всіх сферах діяльності та розробляти превентивні заходи, що знову дозволяє створити механізми забезпечення стабільного функціонування суб'єктів господарювання.
5. Контролінг як система дозволяє ефективно організувати весь обіг інформації у середині підприємства

між різними структурними підрозділами, розробити систему аналітичних звітів із чіткою регламентацією їх подачі для аналізу та роботи у межах функціонування окремих підрозділів. Такий підхід дозволяє чітко сформулювати перелік звітної інформації, визначити джерела її створення та аналізу та забезпечити її надходження до суб'єктів, що мають потребу в ній. Це дозволяє у такій системі виділити управлінські рівні обігу інформації і забезпечити її конфіденційність і витік за межі підприємства. Тобто у межах служби контролінгу можуть бути реалізовані превентивні заходи щодо забезпечення інформаційної безпеки на підприємстві, що стає вкрай важливим у сучасних реаліях функціонування суб'єктів господарювання.

Важливим питанням в організації контролінгу є питання автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства. Автоматизація дає можливість повноцінного функціонування контролінгу. Збір аналітичної інформації має бути максимально автоматизований, щоб уникнути перекручень, помилок і зловживань [13, с. 179].

**Висновки.** У статті досліджено роль контролінгу у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства. Розглянуто особливості формування інформаційного ресурсу у межах функціонування суб'єктів господарювання та встановлено, що на сучасному етапі діяльності підприємств спостерігається нагромадження значних обсягів як внутрішніх, так і зовнішніх даних, що вимагає організації системи управління ними.

Проаналізовано та встановлено, що ефективна система обігу управлінської інформації є важливою компонентою забезпечення розвитку підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності та передумовою стабільного функціонування суб'єктів господарювання. Запропоновано організувати обіг управлінської інформації на підприємствах за допомогою контролінгу як сучасної моделі управління.

У статті запропоновано розглядати контролінг як окремо функціонуючу систему у межах діяльності підприємства, що покликана забезпечувати процес управління необхідною аналітичною інформацією, що створюється у процесі застосування сукупності відповідних інструментів до аналізу внутрішніх і зовнішніх даних відповідно до сформованих стратегічних цілей розвитку підприємства. Також досліджено та візуалізовано обіг інформації у межах суб'єкта господарювання за умови створення служби контролінгу та без функціонування такого підрозділу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками. Киев: Ника-Центр, 2005. 511 с.
2. Брухун Н. С. Система контролінгу: об'єкт, суб'єкт та завдання. *Вісник ЖДТУ*. 2008. № 2 (44). С. 22–30.
3. Кіпіоро І. М. Формування системи контролінгу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2012. № 22 (2). URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/41.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/41.pdf)

4. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2013. 304 с.

5. Панас Я. В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства. *Вісник національного університету „Львівська політехніка“*. 2013. № 754: Проблеми економіки та управління. С. 197–205.

6. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2007. 22 с.

7. Третьякова М. Л. Контролінг як концепція ефективного управління підприємством. *Економічні науки*. 2013. Вип. 10 (4). С. 298–303.

8. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Київ: Центр навч. літ., 2006. 318 с.

#### REFERENCES

Blank, I. A. *Upravleniye finansovymi riskami* [Financial risk management]. Kyiv: Nika-Tsentr, 2005.

Brokhun, N. S. "Systema kontrolinhu: ob'ekt, sub'ekt ta zavdannia" [Controlling system: object, subject and tasks]. *Visnyk Zh-DTU*, no. 2 (44) (2008): 22-30.

Kipioro, I. M. "Formuvannya systemy kontrolinhu na pidpriemstvi" [The formation of the controlling system at the enterprise]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/41.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/41.pdf)

Markina, I. A., Taran-Lala, O. M., and Hunchenko, M. V. *Kontrolinh dlia menedzheriv* [Controlling for managers]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2013.

Panas, Ya. V. "Kontseptsii kontrolinhu innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva" [Concept of controlling of innovation activity of enterprises]. *Visnyk natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, no. 754: Problemy ekonomiky ta upravlinnia (2013): 197-205.

Pryimak, S. V. "Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva v systemi kontrolinhu" [Diagnostics of financial state of enterprise in the system of controlling]. *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08*, 2007.

Tretiakova, M. L. "Kontrolinh yak kontseptsiiia efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Controlling how the concept of effective enterprise management]. *Ekonomichni nauky*, no. 10 (4) (2013): 298-303.

Yakovliev, Yu. P. *Kontrolinh na bazi informatsiinykh tekhnologii* [Controlling based on information technology]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2006.