

УДК 65.336.532.2

*Олена Озерова*  
(здобувач каф. «Фінанси і кредит», Державний економіко-технологічний  
університет транспорту)

**ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТТЯ «КОНТРОЛІНГ» ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ  
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ  
ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті розглянуті проблемні аспекти визначення поняття «контролінг» як сучасної концепції управління бізнесом. Проведено аналіз дефініції «контролінг», за результатами якого уточнено трактування даної економічної категорії. Визначено відмінності між поняттями «контроль», «управлінський облік» та «контролінг». Розглянуто місце контролінгу в системі управління підприємством, як функції, що забезпечує підтримку та ефективність функціонування системи менеджменту. Визначена мета й інструменти контролінгу на підприємствах транспорту для досягнення стратегічних і тактичних цілей функціонування підприємств даної галузі. Акцентовано увагу на теоретичній та практичній необхідності класифікації контролінгу та систематизовано класифікацію контролінгу для підприємств транспорту за різними класифікаційними ознаками. Проведено аналіз теоретичних підходів до визначення сутності понять «контролінг витрат» та «управління витратами». Обґрунтовано значення контролінгу в системі управління витратами транспортних підприємств і окреслено перспективи подальшого дослідження в даному напрямі.*

*Ключові слова:* контролінг, транспортне підприємство, управління підприємством, функції, види контролінгу, контролінг витрат, управління витратами.

*Елена Озерова*  
(соискатель каф. «Финансы и кредит», Государственный экономико-технологический университет транспорта)

**ДЕФИНИЦИЯ ПОНЯТИЯ «КОНТРОЛЛИНГ» И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ  
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ  
ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье рассмотрены проблемные аспекты определения понятия «контроллинг» как современной концепции управления бизнесом. Проведено анализ дефиниции «контроллинг», по результат которого уточнено трактовка данной экономической категории. Определены отличия между понятиями «контроль», «управленческий учёт» и «контроллинг».*

© Озерова О., 2016

*Рассмотрено место контроллинга в системе управления предприятием, как функции, которая обеспечивает поддержку и эффективность функционирования системы менеджмента. Определены цель и инструменты контроллинга на предприятиях транспорта для достижения стратегических и тактических целей функционирования предприятий данной отрасли. Акцентировано внимание на теоретической и практической необходимости классификации контроллинга и систематизирована классификация контроллинга для предприятий транспорта по различным классификационным признакам. Проведен анализ теоретических подходов к определению. Сущности понятия «контролинг затрат» и «управление затратами». Доказано значение контроллинга в системе управления затратами транспортных предприятий и очерчены перспективы дальнейшего исследования в данном направлении.*

*Ключевые слова:* контролинг, транспортное предприятие, управление предприятием, функции, виды контроллинга, контролинг затрат, управление затратами.

*Olena Ozerova*

*(applicant at the Department «Finance and Credit», State Economy and Technology University of Transport)*

#### **THE DEFINITION OF THE CONCEPT «CONTROLLING» AND ITS ROLE IN COST MANAGEMENT SYSTEM OF TRANSPORT COMPANIES**

*Problematic aspects of the definition «controlling» as modern business management concept were reviewed in the article. The analysis of the definition «controlling» was held, the results of which clarified the interpretation of this economic category. The differences between the concepts of «control», «management accounting» and «controlling» were defined. The place of controlling in enterprise management system, as a function, that provides support and efficiency of the management system was reviewed. The purpose and instruments of controlling at transport enterprises to achieve strategic and tactic goals operation of enterprises in this industry were defined. The attention was focused on the theoretical and practical necessity of controlling classification and the classification of controlling for transport enterprises by different classification features was systematized. The analysis of theoretical approaches to defining the essence of the concepts «controlling» and «cost management» was held. The importance of controlling costs in the management of transport enterprises was justified and the prospects for further research in this area were outlined.*

*Keywords:* controlling, transports enterprise, business management, functions, controlling types, controlling costs, cost management.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку економіки країни кризові явища торкаються всіх галузей економіки, в тому числі і галузі транспорту. Однією з найважливіших умов розвитку транспортних підприємств є впровадження прогресивних підходів до управління діяльністю суб'єктів господарювання. До складу перспективних напрямів корпоративного управління слід відносити контролінг, який є системою, що поєднує в собі визначення цілей, планування, облік, контроль

аналіз, управління інформаційними потоками і розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Однак на сьогодні існує низка проблем, пов'язаних із теоретичним визначенням даного поняття, місцем контролінгу в системі менеджменту підприємств транспорту та його видами. Важливим також є визначення взаємозв'язку різних видів контролінгу та їх впливу на механізм управління витратами підприємств, у зв'язку з недооцінкою значимості та ефективності функціонування даної системи. Дані фактори приводять до необхідності систематизувати та дослідити підходи до визначення поняття «контролінг» і його впровадження на транспортних підприємствах України, що вказує на актуальність проведення дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів контролінгу зробили вітчизняні та зарубіжні автори, такі як: Й. Вебер, А. Дайле, Н.Г. Данілочкіна, А.М. Кармінський, Р. Манн, Е. Майер, Г. Піч, М.С. Пушкар, Д. Хан, С.Г. Фалько, Е. Шерм та інші. Незважаючи на проведені дослідження, серед науковців відсутнє єдине трактування змісту поняття «контролінг» та його місця в системі управління витратами підприємствами транспорту. Також слід зазначити фрагментарне сприйняття деяких елементів контролінгу вітчизняними авторами, його ототожнення з системою управлінського обліку, особливо в частині управління витратами підприємства.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз сутності поняття «контролінг» та систематизація існуючих підходів до розкриття даної категорії, розкриття його ролі та місця в системі управління витратами підприємствами та розробка класифікації видів контролінгу на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні для управління діяльністю підприємств транспорту основним завданням є побудова системи, яка б забезпечила достовірність і своєчасність отримання інформації менеджментом підприємств. Такою системою є контролінг, який забезпечує більше ефективне використання ресурсів, функціонування підприємства, а також підвищує керованість підприємства.

Дослідження сутності «контролінгу» свідчить про різне розуміння даної категорії. Так, у США та Великій Британії контролінг більше пов'язаний з менеджментом, його частіше ототожнюють із поняттям контролю та внутрішньогосподарського (управлінського) обліку. В даних країнах вживається виключно поняття «управлінський облік». У Німеччині сформувався європейський напрям контролінгу, який розглядає дане поняття як систему, орієнтовану на прибуток. Отже, поняття «контролінг», яке вперше з'явилося в Україні на початку 90-х років ХХ ст. базується саме на німецькій концепції контролінгу.

Як свідчать результати проведеного аналізу, науковці часто ототожнюють поняття «контролінг» з категоріями «управлінський облік» або «контроль». Так, контроль виступає лише функцією контролінгу, оскільки представляє собою систематичне спостереження і перевірку процесу функціонування відповідного об'єкта з метою встановлення його відхилень від заданих параметрів [4].

Щодо управлінського обліку, то він виступає джерелом інформації для проведення контролінгу, адже є сукупністю методів і процедур, що забезпечують підготовку та надання інформації для планування, контролю та прийняття рішень на різних рівнях управління підприємством [5]. Таким чином, поняття «контролінгу» є ширшим, виступає синтезованою категорією сучасної системи управління транспортними підприємствами, поєднуючи в собі не тільки управлінський облік та контроль, а також економічний аналіз, планування та менеджмент.

Попри тривалий період існування системи контролінгу та ступінь розробки теоретичних і практичних аспектів вітчизняними та зарубіжними вченими єдиного методологічного підходу до визначення його змісту та сутності не існує. Так, Й. Вебер розглядає контролінг, як елемент управління соціальною системою, що виконує головну функцію підтримки керівництва при вирішенні загального завдання координації системи управління [3].

Координуючу роль контролінгу підкреслює і Е. Майер, розглядаючи контролінг як сукупність методів оперативного і стратегічного управління підприємством [10]. В. Івашкевич досліджує сутність контролінгу у вузькому розумінні, як систему управління прибутком підприємства, підкреслюючи домінуючу позицію фінансового контролінгу [7]. Так, П. Хорват розглядає контролінг як підсистему управління, покликану координувати планування, контроль та інформаційне забезпечення з метою підтримки менеджменту компанії в процесі прийняття рішень [19].

Низка науковців, на чолі з Д. Ханом, розглядають контролінг як систему інтегрованого інформаційного забезпечення, планування й контролю діяльності підприємства [18]. На думку Н. Данілочкіної, контролінг виступає засобом реалізації фінансово-економічної функції у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [9]. Так, А. Кармінським, контролінг трактується як система інформаційного забезпечення та методична й інструментальна база, спрямована на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі [8]. Тобто, даним дослідником не розглядається функціонування системи контролінгу для оперативного управління підприємством. М.Г. Чумаченко контролінг розглядає, як комплекс економічного управління підприємством на основі планування з широким використанням досягнень сучасної інформаційної технології під керівництвом контролерів [20] (табл. 1).

*Таблиця 1. Дефініція поняття «контролінг»*

№ з/п	Автор	Функція координації системи управління	Функція Інформаційного забезпечення управління	Методична та інструментальна база управління	Система управління	Функція управління
1	Г. Піч, Е. Шерм	-	-	-	+	
2	Й. Вебер	+	-	-	+	
3	Д. Хан	-	+	-	-	
4	Л.А. Малишева	+	-	-	-	
5	Н.Г. Данілочкіна	+	+	-	-	+
6	А. Дайле	-	-	-	-	
7	В.Б. Івашкевич	-	-	-	+	
8	Р. Манн, Е.Майер	-	-	-	+	
9	М.С. Пушкар	-	+	-	-	
10	Ю.П. Яковлев	-	+	-	-	
11	М.Г. Чумаченко	-	-	-	-	+
12	А.М. Кармінський, С.Г. Фалько	-	-	+	+	+
13	П. Хорват	+	-	-	-	

*Джерело:* складено автором на підставі літературних джерел

Аналіз визначень категорії «контролінг» свідчить про існування різних концепцій, але переважно контролінг розглядається зарубіжними та вітчизняними автора-

ми, як система управління підприємством. Контролінг має характерні системні ознаки, такі як: наявність взаємопов'язаних елементів, взаємодія між ними, впорядкованість даної взаємодії для досягнення спільної мети системи та структурованість через зв'язки і відносини елементів [11].

У той же час, переважна кількість авторів (Ф. Беккер, Л. Гончарова, А. Кармінський та інші) інтерпретує контролінг як функцію підтримки управління – інформаційної (пошук та підготовка релевантної інформації), координаційної (координація системи менеджменту в цілому з метою забезпечення дій, спрямованих на цільове управління), а також методичної [11]. Дане трактування функціонального призначення контролінгу є більш виправданим, оскільки слід погодитись з думкою автора [11], що очевидним є той факт, що функції менеджменту існують і виконуються поза системою контролінгу незалежно від факту його існування на транспортних підприємствах.

Таким чином, контролінг слід розглядати як інтегровану підсистему координаційної, інформаційної та методичної підтримки системи менеджменту, орієнтовану на забезпечення оперативних та стратегічних цілей підприємства.

Залежно від вище зазначених цілей система контролінгу поділяється на два аспекти: стратегічний та оперативний. Стратегічний контролінг – це такий підхід до управління підприємством, який припускає розуміння довгострокових цілей і завдань підприємства, усебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому діє дане підприємство, з метою виживання підприємства та підтримання його успіху за допомогою таких управлінських елементів, як планування, аналіз, контроль, а також інформаційне забезпечення. В той же час, оперативний контролінг – це система безперервної оцінки усіх сторін поточної діяльності підприємства з метою забезпечення його прибуткового та ліквідного функціонування за допомогою елементів планування, аналізу, регулювання, контролю та інформаційної підтримки [1]. Слід зазначити також відсутність єдиного підходу серед вітчизняних і зарубіжних авторів щодо трактування даних категорій (табл. 2).

**Таблиця 2. Критеріальний підхід до трактування понять «стратегічний контролінг» та «оперативний контролінг»**

№	Автор	Критерій
1	Х.Й. Фольмут, Е. Майер	Часовий період
2	А. Гальвайтер, Л.В. Попова, Р.Е. Ісакова, Т.А. Головіна	Взаємозалежність
3	А.К. Андропова, О.Д. Печатнова	Часовий період оперативного контролінгу
4	О.Д. Сердюк	Цілі підприємства
5	Є.В. Попова, А.І. Татаркіна	Ресурси
6	С.Н. Петренко	Середовище суб'єкта підприємництва
7	Ю.П. Аніскін, А.М. Павлова	Користувачі
8	Г.О. Швиданенко, В.В. Лавриненко	Підконтрольні величини
9	А.М. Кармінський, Н.І. Оленева, А.Г.Примак, С.Г. Фальк	Інструменти
10	А.М. Габелева	Рівень управління

*Джерело:* складено автором на підставі дослідження [17]

Результати аналізу засвідчують, що стратегічний та оперативний контролінг є взаємозалежними, але їх поділ обумовлений рівнем управління підприємством, який вони забезпечують, поєднуючи всі розглянуті вище критеріальні відмінності.

Основною критеріальною відмінністю стратегічного та оперативного контролінгу є інструментарій. Так, науковці [6] та [10] до складу інструментів стратегічного контролінгу включають: систему збалансованих показників, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг і аналіз ринку, облік та аналіз витрат за всіма процесами, управління за цільовими витратами, функціонально-вартісний аналіз, портфельний аналіз, аналіз стратегічних розривів, розробка сценаріїв, аналіз потенціалу, аналіз якості тощо. Інструментарій оперативного контролінгу включає: ABC-аналіз, XYZ-аналіз, GAP-аналіз, CVP-аналіз, аналіз беззбитковості тощо.

Класифікація контролінгу за різними ознаками сприяє розробці та удосконаленню методів контролінгу, які сприятимуть зростанню ефективності прийнятих управлінських рішень. Дослідивши підходи науковців щодо класифікації контролінгу слід констатувати, що переважна їхня більшість виділяє лише оперативний та стратегічний контролінг. Але запропонована вітчизняними авторами [12, 14, 16] класифікація не охоплює всіх напрямів роботи підприємства. Цікавою виглядає класифікація, запропонована зарубіжними вченими. Відомий польський економіст С. Марциняк доводить, що класична класифікація контролінгу базується на чотирьох критеріях: 1) предмет діяльності; 2) час здійснення; 3) сфери діяльності; 4) ідеї (цілі) діяльності [15].

Динамічний процес розвитку в усіх галузях діяльності підприємства сприяє виникненню нових об'єктів контролінгу, а отже, і розробці нових методів і прийомів дослідження. На рис. 1 наведена запропонована автором удосконалена класифікація видів контролінгу за різними класифікаційними ознаками.

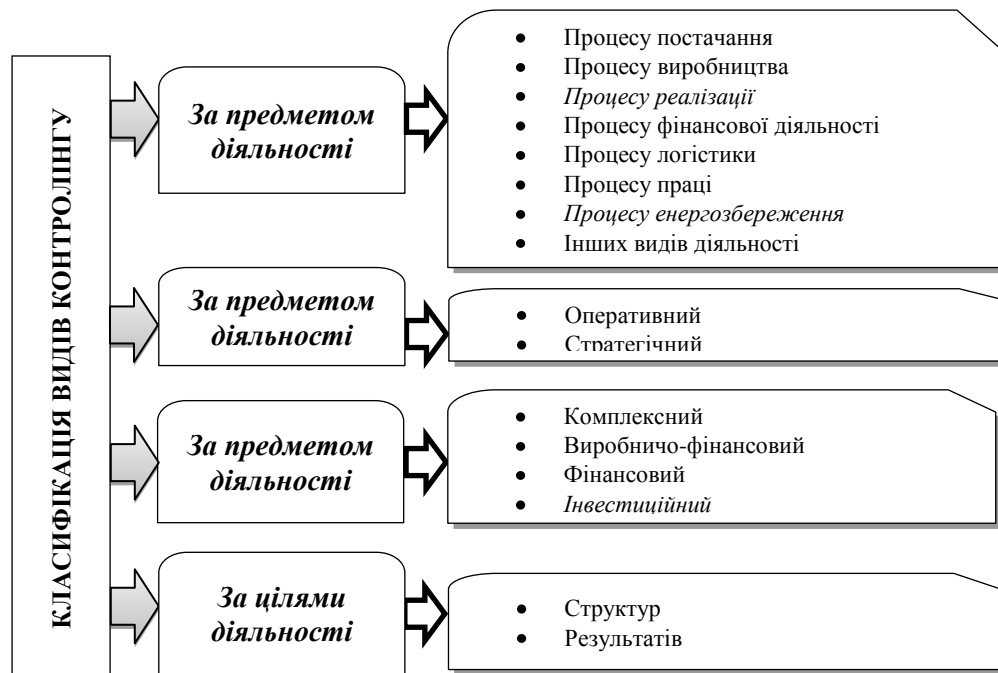


Рис. 1. Класифікація видів контролінгу

Джерело: складено та доповнено автором на підставі [15]

Процес оптимізації управлінських рішень у діяльності підприємств на сьогодні пов'язаний з досягненням максимального результату діяльності за оптимального рівня витрат. Найголовнішим завданням управління стає забезпечення керованості витратами, яку може забезпечити побудова ефективної системи управління витратами. Механізм формування системи управління витратами підприємств транспорту повинен включати такі процедури:

- 1) Аналіз існуючих інформаційних потоків щодо здійснення поточних витрат і аналіз витрат попередніх періодів;
- 2) Формування інформаційної та нормативної баз управління витратами та механізму контролінгу;
- 3) Створення механізму аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо витрат і управління фінансуванням витрат [2].

Отже, контролінг на сьогодні розглядається як одна з підсистем, яка здатна доповнити процес функціонування інших підсистем управління витратами (основних функцій управління, функцій забезпечення управління та конкретних функцій).

Контролінг витрат є однією із складових частин загального контролінгу, але розглядається сучасними науковцями доволі рідко. Переважно відбувається ототожнення понять «управління витратами» та «контролінг витрат». На думку А. Паскалової, контролінг витрат – це методична, організаційна, координаційна й консультативна підтримка процесів планування, обліку, контролю й аналізу витрат з метою забезпечення керівників усіх рівнів управління необхідною інформацією для ефективного керування підприємством. У свою чергу, управління витратами – це безпосередні дії, спрямовані на зміну структури витрат та їх оптимізацію [13].

Отже, контролінг набуває особливого значення в процесі управління витратами транспортних підприємств, оскільки сприяє не лише пошуку механізмів зниження витрат, а й забезпечує менеджмент підприємства даними для підготовки управлінських рішень, розробляє та обґрунтовує альтернативні оперативні та стратегічні рішення.

**Висновки та пропозиції.** Контролінг виступає інструментом, який дозволяє підвищити якість та оперативність управлінських і фінансових рішень на підприємстві. Однак на сьогодні серед науковців відсутній єдиний підхід до трактування поняття «контролінг», часто відбувається його ототожнення з категоріями «управлінський облік» та «контроль». Також невизначеним є місце контролінгу в системі менеджменту, оскільки він є повноцінною системою управління, однак через механізми впливу є підтримкою системи управління. У статті було конкретизовано поняття «контролінг», розмежовано категорії, визначена його роль, і уточнено, що контролінг слід розглядати як інтегровану підсистему координаційної, інформаційної та методичної підтримки системи менеджменту, орієнтовану на забезпечення оперативних і стратегічних цілей підприємства.

Запропонована уточнена класифікація контролінгу надасть можливість менеджменту підприємства чітко визначити об'єкти та методичні підходи щодо його забезпечення. Акцентовано увагу, що серед найголовніших управлінських завдань є оптимізація витрат, що є можливим завдяки раціонально побудованій системі управління витратами. Підсистемою системи управління витратами виступає контролінг, який здійснює підтримку менеджменту для розробки ними управлінських рішень, їх обґрунтування та розгляд альтернатив.

Подальшого дослідження потребує обґрунтування ролі контролінгу в системі управління витратами підприємств, його інструментів, які адаптовані до практики роботи підприємств транспорту.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Барабаш Ю.О. Стратегічний та оперативний контролінг у системі управління на підприємстві / О.Ю. Барабаш. – Вісник Хмельницького національного університету № 4. – Х.: 2006 – Т.1. – С. 48–51.
2. Бойко Є.І. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах / Бойко Є.І. // Науковий вісник НЛТУ України. – Л.: 2008. – С. 139.
3. Бондарчук Н.В. Дефініція поняття «контролінг» та його значення в системі управління підприємствами АПК // Н.В.Бондарчук. – Вісник наукових праць. Економічні науки. Том 2. Подільський державний аграрно-технічний університет. – К.-П.: 2014. – Випуск 22. – С. 28-32.
4. Бутинець Ф.Ф. Контроль і ревізія / Ф. Ф. Бутинець, С. В. Бардаш, Н. М. Малюга, Н. І. Петренко. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 512 с.
5. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансово-економічний словник. – Львів: Львівська політехніка, 2005. – 714 с.
6. Ільїна С.Б. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості: Навч. посіб. / С.Б. Ільїна, Т.С. Журба. – К.:ВД «Професіонал», 2008. – 592 с.
7. Івашкевич В.Б. Контроллинг: сущность и назначение // Бухгалтерский учёт. – 2001. – № 7. – С. 8–12.
8. Карминский А.М. Контроллинг/А.М. Карминский, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 171 с.
9. Контролинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин и др. / под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
10. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 76 с.
11. Одінцова Т.М. Функціональні особливості контролінгу та проблеми його інституціоналізації // Т.М. Одінцова. – Финансы, облік і аудит. Збірник наукових праць ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана». – К.: 2013. – Випуск 1(21). – С. 276-286.
12. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційної системи підприємства : Монографія / О.В. Оліфіров. – Донецьк : ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 325 с.
13. Паскалова А. Зміст контролінгу витрат та його роль у прийнятті управлінських рішень / А. Паскалова // Ринок цінних паперів України. – 2012. – № 7. – С. 57-63.
14. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна система стратегічного менеджменту : монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
15. Рудницький В.С. Види сучасного контролінгу [Електронний ресурс] / В.С.Рудницький, Т.В.Рудницький. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vnulp/Menegment/2012\\_722/44.pd](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Menegment/2012_722/44.pd)
16. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Сухарева Л.А., Петренко С.Н. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
17. Тарасюк М.В. Підсистеми контролінгу в управлінні торговельними мережами [Електронний ресурс] / М.В. Тарасюк. – Режим доступу: <https://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>
18. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга /Д. Хан. – М.:Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
19. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / П. Хорват. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
20. Чумаченко М.Г. Контролінг у дію / М.Г. Чумаченко // Економіка та держава. – 2007. – № 11. – С. 4–8.

## REFERENCES

1. Barabash U.O. Stratehichny ta operatyvnyi kontrolinh u systemi upravlinnya na pidpryemstvi [The strategic and operational controlling in the enterprise management system]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universitetu [Bulletin of Khmelnytsky National University], 2006, issue 4, vol.1, pp. 48-51/
2. Boyko E.I. Udoskonalennya systemy upravlinnya vytratamy na pidpryemstvah [The improvement of cost management in enterprises]. Naukoviy Visnyk NLTU [Scientific bulletin of National Lutsk Technical University], 2008, p.139.
3. Bondarchuk N.V. Definitysiya ponyattya «kontrolinh» ta yoho znachennya v systemi upravlinnya pidpryemstvamy [The definition of the concept of «controlling» and its importens in the management of enterprises of agro-industrial complex]. Visnyk naukovych prac. Ekonomichny nauky. Tom 2. Podilskiy



dergavniy agrarno-tehnichniy universytet [Dulletin of scientific works. Economics. Vol.2 Podilsky State Agricultural and Technical University], 2014, issue 22, pp.28-32.

4. *Butynets F.F., Bardash S.V., Malyuha N.M., Petrenko N.I.* Kontrol i reviziya [Control and revision]. Zhytomyr, ZhITI Publ., 2000, 512p.

5. *Zagorodniy A.G., Voznyuk G.L., Smovzhenko T.S.* Finansovo-economiczny slovnyk [Financial and economic dictionary]. Lviv, Lvivska politechnika Publ., 2005, 714p.

6. *Ilyina S.B., Zhurba T.S.* Kontrolinh protsesiv hospodarskoyi diyalnosti na pidpryemstvakh harchovoyi promyslovosty [Controlling processes of economic activity in the food industry]. Kyiv, VD «Professional», 2008, 592 p.

7. *Ivashkevich V.B.* Kontrolling: sushchnost i naznachenie [Controlling: the nature and purpose]. Buhgaltersky uchet – Accounting, 2001, no7, pp.8-12

8. *Karminskiy A.M., Falko S.G.* Kontrolling [Controlling]. Moscow, Finance and Statistic Publ., 2006, 171 p.

9. *Danilochkina N.G.* Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiyem [Controlling as a management tool now]. Moscow, UNITY-DANA Publ., 2003, 279p.

10. *Mayer E.* Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya [Controlling the system thinking and management]. Moscow, Finance and Statistic Publ., 1993, 76p.

11. *Odintsova T.M.* Funktsionalni osoblyvosti kontrolinhu ta problemy yoho instyutsionalizatsii [Functional features and problems controlling its institutionalization] Finansy, oblik i audyt. Zbirnyk naukovykh prats DVNZ «Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet im. V. Hetmana [Finance, accounting and auditing. Bulletin of scientific works SHEI «Kyiv National Economic University of V.Hetman], 2013, issue 1 (21), pp.276-286.

12. *Olifirov O.V.* Kontrolling informatsiynoi systemy pidpryemstva [Controlling information system]. Donetsk, DonSUET of M. Tugan-Baranowski Publ., 2003, 325p.

13. *Paskalova A.* Zmist kontrolinhu vytrat ta yoho rol u pryinatti upravlinskykh rishen [Contents of controlling costs and its role in decision-making]. Rynok tsinnykh paperiv – Securities Market, 2012, no 7, pp.57-63

14. *Pushkar M.S.* Kontrolinh-informatsiyna systema stratehichnoho menedzhmentu [Controlling a strategic management information system]. Ternopil, Carte-blanche Publ., 2004, 370p.

15. *Rudnytsky M.S.* Vydy suchasnoho kontrolinhu (Types of controlling modern). Available at: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jm/natural/Vnulp/Menegment/2012\\_722/44.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jm/natural/Vnulp/Menegment/2012_722/44.pdf)

16. *Sukhareva L.A., Petrenko S.N.* Kontrolling-osnova upravleniya biznesom [Controlling – the basis of business management control], Kiev, Elga, Nika Center Publ., 2002, 208p.

17. *Tarasyuk M.V.* Pidsystemy kontrolinhu v upravlinnii torhovelnykh merezhamy (Controlling Subsystem in managing retail chains) Available at: <https://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>

18. *Khan D.* Planirovaniye i control: kontseptsia kontrollinga [Planning and control: the concept of controlling]. Moscow, Finance and Statistic Publ., 1997, 800p.

19. *Horvat P.* Kontseptsia kontrollinga: Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti. Budzhetrovanie [The concept of controlling: Management Accounting. Reporting system. Budgeting]. Moscow, Alpina Business Book, 2006, 269p.

20. *Chumachenko M.G.* Kontrolinh u diyu [Controlling in action]. Economica ta derzhava – Economy and State, 2007, no 11, pp.4-8.