

УДК 658:005.93

О. В. Золотарьова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту,
Дніпродзержинський державний технічний університет, м. Дніпродзержинськ
О. І. Чічкань,
к. е. н., доцент кафедри фінансів і кредиту,
Дніпродзержинський державний технічний університет, м. Дніпродзержинськ

ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

O. Zolotaryova,
Ph.D., associate Professor, associate Professor of Department of finances and credit, Dneprodzerzhinsk State technical university, Dneprodzerzhinsk

A. Chichkan,
Ph.D., associate Professor of Department of finances and credit,
Dneprodzerzhinsk State technical university, Dneprodzerzhinsk

ORGANIZATIONAL MODERNIZATION OF SYSTEM FINANCIAL KONTROLINGU IS ON ENTERPRISE

У статті обґрунтовано важливість та основні напрями організаційної модернізації системи фінансового контролінгу на підприємстві. Така модернізація сприятиме швидкому запровадженню дієвих систем фінансового контролінгу на вітчизняних підприємств або підвищенню ефективності вже існуючих. Запропоновано варіант структури служби фінансового контролінгу на сучасному вітчизняному підприємстві, визначено її місце в ієрархії управління та завдання її співробітників. Вона має позиціонуватись як централізована лінійна структура, інтегрована з фінансовим блоком. До її складу включено чотири головних відділи: відділ фінансового контролінгу, відділ стратегічного планування і координації, відділ фінансової діагностики та оперативного контролінгу, відділ внутрішнього контролю. Розроблено механізм поглибленого аналізу системи фінансового контролінгу на підприємстві. Головною метою такого аналізу є встановлення факту: чи вдасться менеджменту підприємства та службі фінансового контролінгу переводити стратегічні цілі в чіткий план оперативної діяльності підрозділів і ключових працівників, а також оцінювати результати їх діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою підтримання на високому рівні найважливіших фінансових показників.

In the article grounded importance and basic directions of organizational modernization of the system of financial controlling is on an enterprise. Such modernization will be instrumental in rapid introduction of effective systems of financial controlling on domestic enterprises or to the increase of efficiency already of existing. The variant of structure of service of financial controlling is offered on a modern domestic enterprise, certainly its place in the hierarchy of management and task of its employees. It must be positioned as a linear structure, computer-integrated with a financial block, is centralized. To its composition it is included four main departments: department of financial controlling, department of the strategic planning and koordination, department of financial diagnostics and operative controlling, department of internal control. The mechanism of deep analysis of the system of financial controlling is developed on an enterprise. The primary objective of such analysis is establishment of fact: whether it succeeds the management of enterprise and service of financial controlling to translate strategic aims in the clear plan of operative activity of subsections and key workers, and also to estimate the results of their activity from point of realization of strategy by maintenance at high level of major financial indexes.

Ключові слова: фінансовий контролінг, система, організаційна модернізація, стратегічний і оперативний контролінг, служба фінансового контролінгу, аналіз, інструментарій, методика.

Key words: financial controlling, system, organizational modernization, strategic and operative controlling, service of financial controlling, analysis, tool, method.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах подальшого вдосконалення ринкових відносин в Україні підприємствам для того, щоб не тільки стабільно функціонувати, а й розвиватися, максимізуючи прибуток, необхідно обґрунтовано здійснювати управління діяльністю, правильно визначати стратегію та тактику поведінки на ринку. Відповідно, однією з причин виникнення кризових ситуацій на багатьох вітчизняних підприємствах є низький рівень фінансового менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва призвели значну кількість суб'єктів господарювання на межу банкрутства. Істотним фактором,

який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, виступає відсутність на вітчизняних підприємствах ефективною системи фінансового контролінгу.

Труднощі запровадження та функціонування систем фінансового контролінгу на підприємствах України обумовлені тим, що він є відносно новим напрямом діяльності їх фінансово-економічних служб, потребує спеціальної фінансової підготовки і системного мислення персоналу, а також використання сучасних інформаційних технологій, які потребують чималих витрат. Однак переваги, які може надати використання контролінгу, важко переоцінити. Передумови для формуван-

ня й швидкого запровадження дієвої системи фінансового контролінгу на вітчизняних підприємств або підвищення ефективності вже існуючої, на нашу думку, повинна створити організаційна модернізація зазначеної системи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Як зазначає О. Терещенко, і думку якого ми повністю поділяємо, в загальному розумінні, фінансовий контролінг передбачає практично-орієнтовану інтерпретацію фінансового управління діяльністю підприємства, виступає філософією фінансового управління, яка виходить за межі окремого структурного підрозділу і пронизує всю систему прийняття фінансових рішень [1, с. 7]. Тому дуже важливо забезпечити конструктивне організаційне підґрунтя для функціонування системи фінансового контролінгу.

Незважаючи на той факт, що такі відомі німецькі дослідники, як Г. Кюппер, Д. Хан, П. Хорват, К. Штайнле, американські — Р. Ентоні, К. Друрі, Р. Хілтон, Р. Каплан, а також вітчизняні — В. Сопко, С. Голова, О. Терещенко, Н. Бабяк, Д. Ковальов, А. Поддєрьогін, К. Ізмайлова, Л. Лахтіонова, А. Шеремет присвятили значну кількість своїх праць питанням фінансового контролінгу, багато питань потребує поглибленого дослідження й адаптації до вітчизняних реалій. Зокрема, на найбільшу увагу заслуговують наступні: складання управлінської звітності (репортинг); управління ризиками, витратами та вартістю підприємства; фінансова комунікація підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем; методологія фінансової діагностики; застосування інструментарію оцінювання результативності діяльності й управління поведінкою персоналу; внутрішній і зовнішній фінансовий консалтинг; аналітичне та методичне забезпечення фінансових рішень; організаційна структура служби фінансового контролінгу та її функціональні повноваження.

Поглиблене вивчення і регулярний перегляд елементів та інструментарію системи фінансового контролінгу повинні стати своєрідною відповіддю на запити практики у відповідних фінансових рішеннях. Адаже в результаті ознайомлення зі специфікою організації фінансового контролінгу, методів і прийомів функціональної підтримки управління витратами, вартістю, рентабельністю та фінансовими потоками підприємства керівництво може розробити процедуру виведення його з кризового стану, значно покращити результати фінансово-господарської діяльності.

Отже, сьогодні не можна заперечити той факт, що фінансовий контролінг, який є безперервним процесом вибору найкращих форм організації діяльності підприємства з урахуванням умов і особливостей її здійснення, виступає важливою складовою управління фінансами на підприємстві. Своєчасне виявлення ефективних форм управління діяльністю підприємства дозволить підприємству отримувати додатковий прибуток. Саме тому, актуальність теми дослідження не викликає сумніву і має відповідну як теоретичну, так і практичну значимість.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Головні цілі даної статті — теоретичне обґрунтування, розробка методичних засад і практичних рекомендацій щодо організаційної модернізації системи фінансового контролінгу на підприємстві як важливого інструменту управління його діяльністю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний фінансовий контролінг є дуже складною системою і координує, крім фінансів, менеджмент, персонал, маркетинг, логістику та практично всі бізнес-процеси підприємства. При цьому, охоплюючи всі функціональні блоки підприємства, фінансовий контролінг інтегрує діяльність різних підрозділів для досягнення оперативних (тактичних) і стратегічних фінансових цілей.

Слід зазначити, що запровадження високорезультативної системи фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах доцільно починати з розробки (перегляду) стратегії і тактики фінансової політики. Далі доцільно формувати стратегічну та оперативну складові системи фінансового контролінгу. І нарешті, потрібно постійно вносити суттєві організаційні зміни у практику діяльності підприємств в контексті визначення структури служби фінансового контролінгу і її місця в загальній системі управління підприємством.

Можна погодитися з думкою Н. Данилочкиної, що пріоритетними завданнями при розробленні фінансової політики підприємств є розв'язання таких стратегічних завдань [2, с. 11]: досягнення прозорості фінансово-економічного стану підприємства для власників, інвесторів, кредиторів; забезпечення інвестиційної привабливості підприємства; створення ефективного механізму управління підприємством; використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових ресурсів.

На вирішення зазначених завдань, в свою чергу, і повинна бути спрямована система фінансового контролінгу, основними об'єктами регулювання якої є: фінансові потоки підприємства, витрати, ризики, інвестиційні проекти, персонал, господарські процеси, що зумовлює виділення певних видів (або підсистем) фінансового контролінгу. У таблиці 1 наведено відповідності до підходу О. Терещенко, Н. Бабяк підсистеми та аналітичний інструментарій фінансового контролінгу. На практиці завжди існує тісний взаємозв'язок між оперативним і стратегічним контролінгом. При стратегічній постановці питання завжди домінує питання оперативної здійсненості або навпаки — оперативні проблеми прибутковості можуть бути не побаченими при зневазі стратегічної постановки питання. Цей взаємозв'язок завжди носить фундаментальний характер [1, с. 27].

Одним із факторів, який перешкоджає повноцінному функціонуванню підсистем фінансового контролінгу та швидкому реагуванню на запровадження інноваційних інструментів фінансового контролінгу, виступає відсутність служби фінансового контролінгу на підприємстві та регламентації її діяльності. Окремі її завдання виконуються тією чи іншою мірою різними посадовими особами підприємства, повноваження яких в цій сфері не мають чіткого окреслення. Тому доцільним є врахування досвіду і досягнення провідних підприємств України і світу.

Існує кілька відомих підходів до визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства. Головна різниця між ними полягає в характері підпорядкованості служби контролінгу: безпосередньо директору підприємства чи фінансовому директору (директору з економіки).

Найпоширенішими варіантами організаційного підпорядкування служб фінансового контролінгу є:

1) створення такої служби в складі фінансово-економічного блоку і підпорядкування заступнику генерального директора з економіки та фінансів (або фінансовому директору);

2) служба фінансового контролінгу є самостійним підрозділом, який, у свою чергу, підпорядковується безпосередньо директору підприємства;

3) створення окремих аналітичних структур у межах функціональних сфер діяльності підприємства, які найчастіше підпорядковані фінансовому директору.

У світовій практиці перший варіант застосовується в США, де контролінгові функції здійснюються бухгалтерією та фінансовою службою. В американській практиці контролер — це "менеджер департаменту бухгалтерського обліку, який разом з зазначаєм підпорядковується фінансовому директору.

Для європейського фінансового контролінгу характерна більш глибока спеціалізація (варіант 2 або 3). У цьому зв'язку викликає практичний інтерес опитування підприємств Австрії та Німеччини, яке було прове-

Таблиця 1. Об'єкти та інструменти окремих підсистем фінансового контролінгу

Підсистеми фінансового контролінгу	Об'єкти	Аналітичний інструментарій
Підсистема стратегічного контролінгу		
Контролінг ризиків	Зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність підприємства, фінансові та операційні ризики діяльності	SWOT-аналіз; аналіз сценаріїв; метод аналогій; метод Монте-Карло; експертний метод
Інвестиційний контролінг	Інвестиційні проекти	статичні та динамічні методи інвестиційних розрахунків; дискримінантний аналіз; аналіз життєвого циклу продукту; аналіз відхилень; сценарії та математичні моделі
Контролінг витрат	Структура витрат підприємства	облік за центрами витрат; розподіл витрат за об'єктами; стандарт-кост; директ-костинг, таргет-костинг, кайзен-костинг (зниження витрат до певного цільового рівня); калькулювання на основі діяльності; диференційний аналіз витрат; CVP-аналіз і маржинальний аналіз; методи економіко-математичного моделювання витрат; аналіз і калькуляція життєвого циклу продукту; бенчмаркінг
Підсистема оперативного контролінгу		
Контролінг фінансів	Фінансові ресурси, дієвність і платоспроможність, фінансова стійкість, рентабельність, вартість	методи фінансової діагностики; аналіз відхилень; аналіз структурних зрушень; факторний аналіз
Контролінг поведінки персоналу	Персонал, система мотивації, продуктивність праці	показники оцінки ефективності діяльності персоналу та системи мотивації
Контролінг логістичних систем	Інформаційні та фінансові потоки, що супроводжують рух матеріальних потоків підприємства	аналіз ланцюгоформування вартості продукції; оцінювання і всебічний контроль якості; система постійного вдосконалення (кайзен); аналіз оптимального розміру замовлень; планування завантаження потужностей та збуту

дене Спільною контролерів цих країн [1, с. 39]. Його дані свідчать про те, що на 40% опитаних підприємств служба контролінгу підпорядковується вищому керівництву, а на 35% — фінансовому директору. Причому на 16% підприємств служба контролінгу функціонує як лінійний підрозділ і підпорядковується начальнику відділу обліку і фінансів [1, с. 42]. У центрі уваги контролінгу на німецькому концерні Bosh GmbH є підготовка інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Організаційна структура контролінгу на Bosh включає центральну службу контролінгу та децентралізовані підрозділи. На центральну службу контролінгу покладені такі завдання, як стратегічне планування, планування інвестицій, управління виробничими секторами і коментар місячної та квартальної звітності. До компетенції децентралізованих служб контролінгу належать стратегічне та оперативне управління окремих господарських одиниць, планування й аналіз витрат, аналіз відхилень і контроль ефективності [1, с. 46].

Викликає інтерес і азіатський досвід контролінгу, що реалізується через систему безперервного покращення діяльності — "кайзен", систему гнучкого процесного управління — "канбан" та систему управління витратами — таргет-костинг. Об'єднання контролерів із Німеччини, вивчаючи питання функціонування контролінгу на японських підприємствах, провело анкетування 2347 підприємств, на яких відповіді були отримані лише від 68 респондентів. Виявилось, що: 1) значна частина контролінгових функцій реалізується в підрозділах, які зазвичай називаються "відділ планування підприємства"; 2) до найважливіших завдань контролінгу належать: розроблення стратегії, планування й контроль за стратегічними цілями; 3) координація цілей компанії та підрозділів здійснюється не відділом контролінгу, а через прями контакти керівників структурних підрозділів [3, с. 26].

На нашу думку, служба фінансового контролінгу повинна позиціонуватись як централізована лінійна структура, інтегрована з фінансовим блоком. На рисун-

ку 1 наведено склад, структуру, функціональні обов'язки й місце в ієрархії управління служби фінансового контролінгу, яку можна запровадити на сучасному вітчизняному підприємстві. До її складу входять чотири відділа: відділ фінансового контролінгу, відділ стратегічного планування і координації, відділ фінансової діагностики та оперативного контролінгу, відділ внутрішнього контролю.

Начальник відділу фінансового контролінгу відповідає перед своїм безпосереднім керівником — директором по економіці за аналітичні звіти, прогнози й розробку рекомендацій для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Така служба повинна відповідати за: правильний вибір інструментів фінансового управління, прозорість, зрозумілість і об'єктивну інтерпретацію результатів фінансової діагностики, контроль бюджетування, ефективність діяльності підприємства в цілому та його окремих підрозділів; стабільну реалізацію процедур планування, контролю, обліку й аналізу за рівнями ієрархії управління; систематичну методичну підтримку, а також координацію процесу прийняття фінансових рішень; побудову інтегрованої системи управління підприємством з орієнтацією на максимізацію його вартості для власників. Слід зауважити, що найбільш жорсткій регламентації повинні підлягати, на нашу думку, наступні аспекти функціонування системи фінансового контролінгу: методичне забезпечення фінансової діагностики підприємства, індикатори визначення ефективності виробничої програми, моніторинг результативності діяльності окремих підрозділів, технологія складання бюджетів і процедура здійснення контролю за їх виконанням.

Оскільки реалізація нововведень у сфері фінансового контролінгу передбачає реорганізацію всіх основних бізнес-процесів, у виконанні яких задіяна значна кількість керівників і рядових співробітників, то результати організаційної модернізації системи фінансового контролінгу можуть отримувати різну оцінку її учасниками.

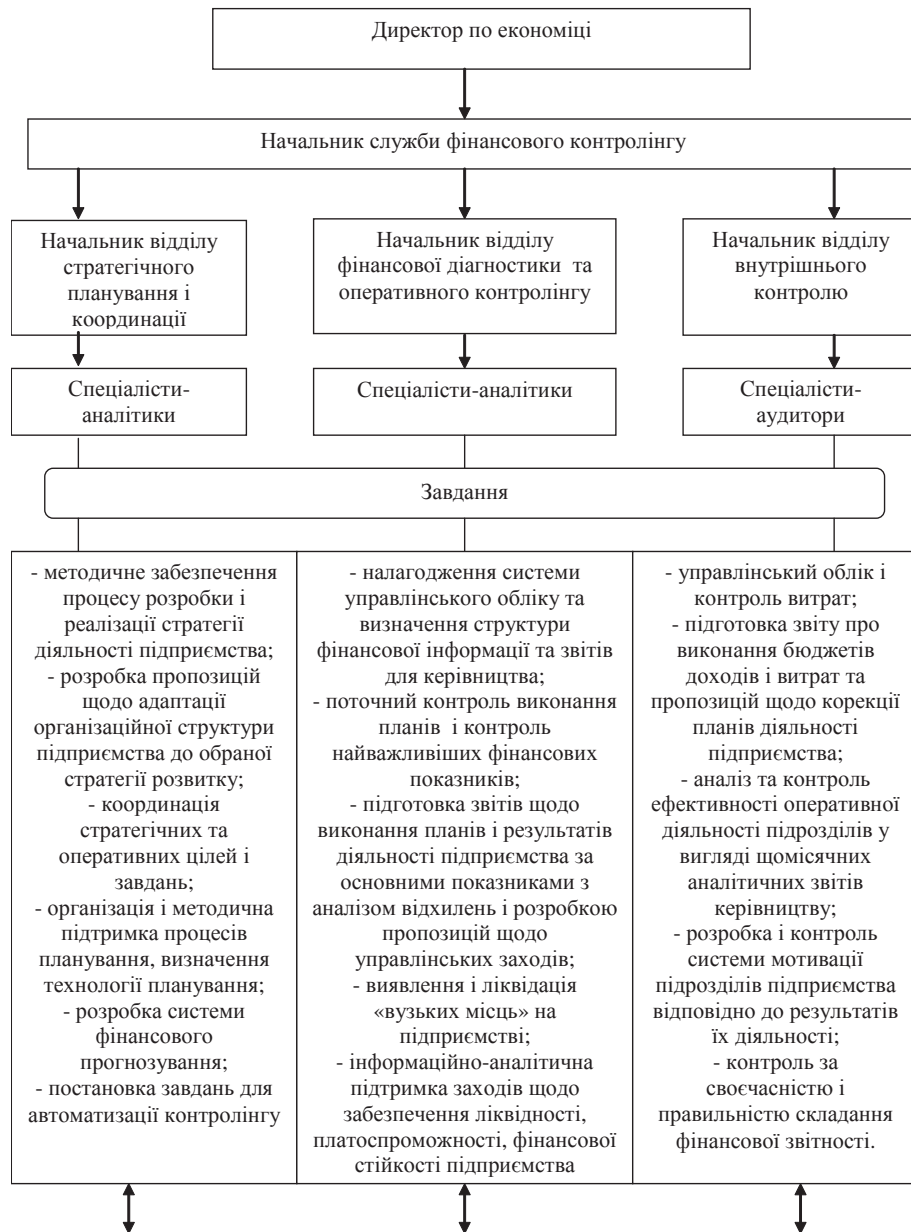


Рис. 1. Організаційно-функціональне підпорядкування та структура служби фінансового контролінгу на сучасному вітчизняному підприємстві

Загальну результативність системи фінансового контролінгу на підприємстві можливо, на нашу думку, оцінити за допомогою дослідження ключових показників та характеристик діяльності підприємства через механізм поглибленого аналізу зазначеної системи (табл. 2).

Головною метою такого аналізу є встановлення факту: чи вдається менеджменту підприємства та службі фінансового контролінгу трансформувати стратегічні цілі в чіткий план оперативної діяльності підрозділів і ключових працівників, а також оцінювати результати їх діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою підтримання на високому рівні найважливіших фінансових показників.

Необхідно додати, що наведена в таблиці 2 процедура проведення поглибленого аналізу функціонування служби фінансового контролінгу на підприємстві передбачає використання показників комплексної оцінки діяльності підприємства за такими напрямками: 1) ринкові показники, що віддзеркалюють взаємини з клієнтами і замовниками, положення підприємства на ринку; 2) показники внутрішніх процесів, які характеризують ефективність використання основних засобів, рівень

техніки і технологій, специфіку управління підприємством та особливості розробки стратегії його діяльності; 3) фінансові показники, систему яких пропонують О.О. Терещенко, М.В. Стецько [4]; 4) показники діяльності персоналу, що характеризують працівників підприємства, їх здібності та дисциплінованість.

З вищезазначеного випливає, що найвпливовішим у підприємства потенціал розвитку визначається сукупністю факторів, а саме: особливостями організації діяльності підприємства, його конкурентоспроможністю та стратегією розвитку; виробничим потенціалом підприємства; станом фінансових показників діяльності підприємства і її фінансового забезпечення; ефективною організаційною структурою, високою якістю менеджменту і наявністю кваліфікованого персоналу.

Відповідно, організаційна модернізація системи фінансового контролінгу на підприємстві, на нашу думку, має охоплювати такі основні напрями:

1) визначення в рамках сформованої фінансової політики підприємства стратегічних цілей і способів їх досягнення;

2) побудова системи стратегічного планування та прогнозування з урахуванням оптимального поєднан-

Таблиця 2. Механізм проведення поглибленого аналізу функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві

I. Формування аналітичної групи та інформаційного й програмного забезпечення для проведення аналізу системи фінансового контролінгу на підприємстві		
II. Проведення процедури поглибленого аналізу функціонування служби фінансового контролінгу на підприємстві		
Етапи та елементи аналізу	Перелік аналітичних дій	
Попередній скринінг підприємства	Проведення інтерв'ю з топ-менеджментом підприємства, анкетування ключових співробітників підприємства	
1. Аналіз бізнес-моделі підприємства	Аналіз цілей та напрямів діяльності підприємства з відображенням основних проблем, які виникають при її організації, а також її слабких та сильних сторін	
2. Оцінка стратегічної позиції та перспектив розвитку підприємства	Аудит основної стратегії підприємства, аналіз поточного стану основних функціональних компонентів стратегії підприємства і їх відповідності загальній стратегії, виявлення перспективних можливостей та загроз діяльності підприємства	
3. Діагностика фінансового стану підприємства	Оцінювання структури і динаміки майна підприємства, складу й ефективності використання основних і оборотних активів, аналіз фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності підприємства, дослідження рівня і структури собівартості кінцевої продукції та динаміки прибутку і рентабельності, оцінка ймовірності банкрутства	
4. Аналіз наявної системи управління на підприємстві	- організаційної структури підприємства	Аналіз особливостей і типу організаційної структури; аналіз розподілу відповідальності; аналіз організації виконання робіт
	- стилю керівництва	Експертне оцінювання існуючих методів управління; аналіз системи мотивації на підприємстві та дієвості мотиваційних інструментів
	- інформаційних потоків та технологій, що підтримують процес управління	Аналіз взаємодії функціональних підрозділів та інформаційних потоків між ними; аналіз документообігу між підрозділами; аналіз рівня автоматизації процесів обліку, аналізу, планування і контролю
5. Аудит структури і якості кадрів, ефективності діяльності персоналу	Оцінювання ефективності використання персоналу підприємства його мотивації	Аналіз кадрової структури підприємства (чисельність, професійний і посадовий склад співробітників, динаміка прийому на роботу, посадового зростання, звільнення; індивідуальні цінності та очікування; відповідальність за результати професійної діяльності)
III. Складання зведеної матриці результатів поглибленого аналізу системи функціонування фінансового контролінгу на підприємстві		
IV. Підсумкова інтерпретація отриманих результатів та формулювання загальних висновків і рекомендацій з приводу підвищення ефективності функціонування системи фінансового контролінгу		

ня інтересів власників, менеджерів і працівників підприємства;

3) формування складу служби фінансового контролінгу, визначення її місця в ієрархії управління підприємством і характеру взаємодії з іншими службами, затвердження положення про її діяльність й посадових інструкцій її співробітників;

4) розробка основних методів збору необхідної інформації, форм, строків її надання та обробки, створення формалізованої системи документообігу,

5) виділення системи показників оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та моніторингу результативності діяльності персоналу (KPI);

6) вибір методик обліку та аналізу необхідного спектру показників діяльності підприємства, розробка складу, змісту і формату звітності для служби фінансового контролінгу;

7) вибір програмного продукту для інформаційної та аналітичної підтримки оперативного і стратегічного фінансового контролінгу, автоматизація роботи служби фінансового контролінгу;

8) введення в дію механізмів контролю виконання поставлених стратегічних цілей і завдань підприємства;

9) визначення проблемних ситуацій, що вимагають коригуючих дій;

10) своєчасне запровадження новітніх інструментів фінансового контролінгу й постійне вдосконалення існуючої моделі системи фінансового контролінгу.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, слід виділити наступні висновки:

— роль системи фінансового контролінгу в управлінні підприємством полягає в орієнтації на обов'язкове досягнення поставлених цілей, серед яких головна — стійкий фінансовий стан. Фінансовий контролінг є складною конструкцією, яка об'єднує в собі різні елементи функцій управління і використовує їх в рішенні задач оперативного та стратегічного характеру;

— контролінг повинен забезпечувати синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства перед прий-

няттям рішень у теперішньому часі й майбутньому, комплексний підхід до виявлення і вирішення фінансових проблем, що постають перед ним;

— тільки обґрунтована організаційна модернізація системи фінансового контролінгу дозволить повноцінно використовувати потенціал контролінгу та своєчасно освоювати його інноваційний інструментарій. Остання має вирішувати наступні головні завдання: підвищення якості і достовірності діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства, обов'язкове прогнозування його майбутнього фінансового стану; регулярний перегляд етапів, термінів, конкретних завдань, що мають бути виконані в рамках системи фінансового контролінгу; оцінювання вартості та економічного ефекту від запровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Література:

1. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посібник [Текст] / О.О. Терещенко, Н.Д. Баб'як. — К.: КНЕУ, 2013. — 407 с.
2. Данилочкіна Н.Г. Контролінг: учеб. пособ. [Текст] / Н.Г. Данилочкіна, Н.В. Чернер. — М.: Добр, слово, 2007. — 320 с.
3. Фінансовий менеджмент: підручник [Текст] / За ред. О.О. Непочатенко. — Умань: Візаві, 2012. — 523 с.
4. Терещенко О.О. Системи показників у концепції фінансового контролінгу у сфері бізнесу [Текст] / О.О. Терещенко, М.В. Стецько // Фінанси України. — 2013. — № 11. — С. 66—83.

References:

1. Tereschenko, O.O. and Babiak, N.D. (2013), *Finansovyy kontrolinh [Financial Controlling]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Danilochkina, N.G. and Cherner, N.V. (2007), *Kontrolling [Controlling]*, Dobroe slovo, Moskva, Rossiya.
3. Nepochatenko, O.O. (2012), *Finansovyy menedzhment [Financial management]*, Vizavi, Uman', Ukraine.
4. Tereschenko, O.O. and Stets'ko, M.V. (2013), "System of indicators in concept of financial controlling in the business sector", *Finansy Ukrainy*, vol. 11, pp. 66—83.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2014 р.