

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки



Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 10, 2011 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 338.24:658.114.012.32

О. Я. Сухоробська,  
аспірантка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національного університету «Львівська політехніка»

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ВЕНЧУРНОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕНЧУРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

*Запропоновані рекомендації із застосування нових підходів менеджменту венчурних організацій - венчурного контролінгу та вартісно-орієнтованого управління. Обґрунтовано необхідність впровадження служби венчурного контролінгу та розширення повноважень фінансових директорів підприємств, що залучають венчурний капітал для свого розвитку.*

**Ключові слова:** венчурний менеджмент, венчурний контролінг, система вартісно-орієнтованого управління.

*Recommendations of the new management approaches on venture organizations - venture controlling and the cost-oriented management application are offered. The necessity of the venture controlling introduction is grounded, the plenary powers expansion of the chief financial officers on enterprises, that attract venture capital for its development, is argued.*

**Keywords:** venture management, venture controlling, system of the cost-oriented management.

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Управління венчурним підприємством передбачає вирішення багатьох складних і взаємозалежних задач, тому перед менеджерами венчурних підприємств стоять завдання координувати венчурну діяльність, збирати і узагальнювати інформацію з різних аспектів функціонування таких підприємств. Досягти високого рівня узгодженості дій та координування інформаційних потоків з різних сфер діяльності, відділів і служб – досить складно, тому на допомогу венчурним менеджерам має прийти саме застосування нових підходів в управлінні – контролінгу та вартісно-орієнтованого управління, що зумовило актуальність поглибленого вивчення зазначених питань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою.** Проблеми управління венчурними організаціями у вітчизняній промисловості на сучасному етапі розглянуто у працях таких науковців, як Кузьмін О.С., Литвин І.В. [1]. При цьому окремі питання управління венчурним підприємством, зокрема проблеми оцінювання, контролювання та регулювання діяльності таких організацій потребують додаткового вивчення. Окремі аспекти впровадження контролінгу та вартісно-орієнтованого управління на промислових підприємствах досліджують такі вітчизняні вчені: Благодарний О.І., Гасило О.О., Кірсанова Т.О., Панченко Г.С., Петренко С.М., Поліщук Н.В., Сабліна Н.В., Козуб О.В. [2-9] та ін. Вивчення питань управління вартістю підприємств, в тому числі різними аспектами управління інноваційно-активними підприємствами, займалися: Колос І.В., Курочкіна І.Г., Лавренко В.В., Мендрол О.Г. та ін. [10-13]. У роботах цих авторів розкриті теоретичні та практичні рекомендації щодо застосування концепції контролінгу та вартісно-орієнтованого управління на підприємствах. Однак, варто зазначити, що окреслені вище дослідження не стосуються венчурних підприємств, що характеризуються значними ризиками своєї діяльності, динамічністю та інноваційністю. Ось чому, завданнями статті було вивчення можливостей удосконалення систем оцінювання та контролювання діяльності венчурних підприємств через розроблення рекомендацій з використання нових концепцій управління: контролінгу та вартісно-орієнтованого управління саме в таких інноваційно-активних організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основним напрямом венчурного менеджменту є управління капіталізацією ринкової вартості венчурів. Під вартісно-орієнтованим управлінням запропоновано розуміти упорядковану сукупність процесів прийняття ефективних рішень і управлінських дій, спрямованих на збільшення вартості підприємства з урахуванням інтересів широкого кола зацікавлених сторін. З огляду на вищезазначене, управління вартістю підприємства запропоновано розглядати як систему менеджменту, що трансформує вартісні цілі власників підприємств в конкретні дії найманих менеджерів, які мають усвідомлювати своє пріоритетне завдання у досягненні росту вартості підприємств і підпорядковувати цьому інші цілі.

В умовах відслідковування процесів освоєння венчурного капіталу, особливо в умовах реалізації високо ризикових інноваційних проектів, які потребують узгодженості в діях, консультативної підтримки з боку фахівців, процеси своєчасного отримання достовірної та повної інформації про хід справ на підприємствах для венчурних інвесторів є передумовою своєчасного виявлення проблем на венчурних підприємствах. Так як свобода дій за реалізацією венчурних проектів залишається у менеджерів венчурних підприємств, процеси контролювання за цільовим використанням венчурного капіталу є чи не головним завданням венчурних інвесторів. Все це, а також побажання венчурних інвесторів підвищити ефективність системи контролювання за діяльністю проінвестованого підприємства, покращити систему інформування та звітування менеджерів підприємства перед венчурними капіталістами виступають передумовами впровадження венчурного контролінгу на підприємствах. Огляд літературних джерел [2-8] дав можливість під венчурним контролінгом запропонувати розуміти нову концепцію управління венчурними підприємствами, на основі якої формується обліково-аналітична, інформаційно-контролююча та координуюча система забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень для управління цілим комплексом процесів венчурного менеджменту.

Дослідження автора дозволили зробити висновок, що процес впровадження венчурного контролінгу у систему управління підприємствами має проходити певні етапи. Першим етапом вважається входження венчурних інвесторів і прийняття рішення про переведення системи управління на новий підхід, що підпорядкованій меті венчурного менеджменту і вартісно-орієнтованого управління. Для цього ще у процесі «due diligence» вивчаються проблемні місця у системі управління потенційного реципієнта венчурного капіталу, визначаються можливості покращення інформаційного забезпечення на підприємстві, системи обліку та контролю і регулювання тощо. Завдяки цим дослідженням визначаються завдання з удосконалення системи управління і відповідно цілі венчурного контролінгу. Зазвичай метою венчурного контролінгу є організування збору, оцінювання і накопичування інформації з різних відділів венчурного підприємства, координування діяльності усіх відділів і служб у напрямі досягнення поставленої мети і завдань венчурного менеджменту – зростання вартості проінвестованих за допомогою венчурного капіталу підприємств. Для досягнення мети венчурного менеджменту зокрема через венчурний контролінг останній має сприяти виконанню таких функцій: планування, організування і координування діяльності усіх підрозділів; налагодження чи створення інформаційно-аналітичної системи для обміну інформацією для прийняття управлінських рішень, своєчасного звітування та інформування про темпи досягнення цілей венчурного підприємства; обліку, оцінювання, контролювання венчурної діяльності; моніторинг та своєчасне виявленні відхилень, регулювання венчурної діяльності.

Завданням венчурного контролінгу на підприємстві є контролювання та регулювання процесів впровадження інновацій, реалізації венчурних проектів та досягнення запланованого рівня зростання вартості венчурних підприємств. Основними елементами венчурного контролінгу на підприємстві рекомендовано відносити: витрати, ризики, тривалість реалізації проекту, вартість підприємства тощо.

Для виконання координаційної функції венчурного менеджменту на підприємстві рекомендовано створювати службу венчурного контролінгу, що виступає другим етапом технології впровадження венчурного контролінгу. До функцій служби венчурного контролінгу рекомендовано включити: аналізування, оцінювання та удосконалення документообігу на підприємстві; розроблення стандартизованих форм звітування окремих працівників, відділів та служб щодо досягнення ними певного рівня показників ключових факторів успіху венчурної діяльності; налагодження оперативного вивчення аналітичних звітів, що надходять з різних відділів підприємства, щодо досягнення основних показників, що формують ключові фактори зростання його вартості; розроблення програмного забезпечення з формування системи збору такої оперативної інформації про хід виконання цілей окремими виконавцями підприємства; автоматизація збору, обробки та накопичення інформації, що стосується моніторингу рівня виконання індивідуальних показників окремих працівників, відділів і служб, що визначають рівень виконання ключових факторів вартості підприємства тощо. Вивчення джерел літератури дозволили запропонувати у службі венчурного контролінгу створювати різнонаправлені групи: групу ризик-менеджменту, групу планування і освоєння венчурного капіталу, групу трансферу технологій, групу маркетингу. До обов'язків групи ризик-менеджменту доцільно відносити: виявлення та ідентифікацію венчурних ризиків, побудову карти ризиків, аналізування та оцінювання рівня венчурних ризиків, планування та моніторинг венчурних ризиків, розроблення заходів з управління ризиками, узагальнення досвіду з управління венчурними ризиками тощо.

На другому етапі процесу впровадження венчурного контролінгу відбувається формування переліку тих сфер і ключових показників вартості підприємства, за

якими потрібно проводити постійний моніторинг і визначати фактори, що на них впливають. Відбувається формування переліку інформаційних джерел, форм звітності, первинних документів, з яких буде формуватись база контролінгу. Зведеними показниками досягнутих проміжних результатів венчурної діяльності можуть виступати такі параметри венчура: економічний прибуток, операційний прибуток, загальна дохідність для акціонерів та ринкова додана вартість. Власні дослідження дозволили запропонувати використовувати розроблену систему ключових факторів вартості за сферами діяльності венчурних підприємств (табл. 1).

**Таблиця 1.**  
**Ключові фактори вартості за сферами діяльності венчурних підприємств**

Сфери діяльності	Елементи успіху сфер діяльності	Ключові фактори успіху
<b>Виробничо-збутовий потенціал</b>		
Виробнича	Витрати виробництва Внутрішні бізнес-процеси	Темпи росту обсягів виробництва
Ресурсне забезпечення	Рівень доступності та якість ресурсів	Витрати виробництва, доступність ресурсів, собівартість виготовленої продукції
Технічна	Рівень технічного оснащення виробництва	Витрати на закупівлю виробничого обладнання
Технологічна	Рівень технологічного виробничого обладнання	Витрати на автоматизацію виробничих процесів, постачання, збуту
Збутово-розподільча	Канали збуту	Збутово-розподільчі витрати, логістичні витрати
<b>Інноваційний потенціал</b>		
Науково-інтелектуальна	Інтелектуальний рівень та професійний склад персоналу	Якість, технічні характеристики продукту, унікальність, терміни виконання
НДДКР	Рівень новизни Вартість ОІВ Рівень складності практичного втілення	Обсяги реінвестованого прибутку в НДДКР
Технічна	Рівень технічного оснащення дослідних лабораторій	Витрати на закупівлю прогресивного сучасного обладнання, витрати та доходи від впровадження технічних рішень
Технологічна	Рівень технологічного обладнання лабораторій, випробувальних комплексів	Рівень новизни та прогресивності виробленої продукції, витрати та доходи від впровадження технологічних рішень
Інвестиційна	Дохідність-ризик інвестицій Терміни окупності	Інвестований капітал (ІС), середньозважена вартість капіталу (WACC), рентабельність інвестованого капіталу (ROIC)
<b>Ринковий потенціал</b>		
Фінансова	Фінансовий стан підприємства	Доходи: ЕВІТДА, ЕВІТА, прибуток (збиток) від звичайної діяльності перед сплатою відсотків та після оподаткування (NOPLAT), вільні грошові потоки (FCF)
Охоплення ринку продукцією	Ринкова частка Лояльність клієнтів	Обсяги збуту Темпи росту обсягів збуту Канали збуту Витрати на транспортування
Міжнародне проникнення	Географія ринків збуту	Витрати на стандартизацію, уніфікацію продукції, приведення її до вимог міжнародного ринку
Конкуренція	Монопольне становище на ринку Рівень конкуренції	Витрати для виходу на нові ринки
Ринкова капіталізація вартості	Економічна додана вартість Ринкова додана вартість	Вільні грошові потоки (FCF), економічна додана вартість (EVA), вартість підприємства (CV), подовжена вартість підприємства (CV <sub>+3</sub> поза прогнозом), ринкова додана вартість підприємства (MVA), загальна дохідність для акціонерів (TRS)
<b>Потенціал налагодження бізнес-відносин</b>		
Маркетингова	Кількість клієнтів, реклама, упакування, торговельна марка	Витрати на маркетинг і просування продукції, розширення асортименту продуктів, ціни продукції
Соціальна	Вартість НМА Відносини з клієнтами Імідж	Демографічний стан, потреби споживачів
Екологічна	Рівень екологічності виробництва	Витрати/доходи від використання екологічних, природоохоронних об'єктів
Партнерська	Рівень стійкості зв'язків з контрагентами, рівень кооперування у інноваційній, виробничій, маркетинговій та інших сферах	Витрати на підтримку зв'язків з контрагентами

*Примітки: розроблено автором*

Для якісного збору інформації розроблена форма основного звіту за результатами венчурного контролінгу (табл. 2), цільовими користувачами якої будуть фінансовий директор підприємства, топ-менеджери та представники акціонерів венчурного підприємства (венчурні капіталісти).

**Таблиця 2.**  
**Рекомендована форма основного звіту венчурної діяльності підприємства за результатами венчурного контролінгу**

№ з/п	Елементи оцінювання	Звітний період	Попередній період	Відхилення /пояснення, примітки
<b>1. Виробничо-збутова сфера венчурної діяльності</b>				
1.1.	<b>Витрати, всього</b>			
	Собівартість виробництва продукції:			
	· Виробничі витрати			
	· Техніко-технологічні			
	· Збутово-розподільчі, логістичні			
	· Екологічні витрати			
	· Інші			
1.2.	<b>Доходи, всього</b>			
	Виручка від реалізації продукції			
	Економія ресурсів за рахунок впровадження нових технологій			
	Інші доходи			
1.3.	<b>Податки і збори, всього</b>			
1.4.	<b>Ключові показники успіху</b>			
	Обсяги реалізації продукції			

	Темпи росту обсягів виробництва та реалізації продукції			
	Вільні грошові потоки (FCF)			
	Рентабельність виробництва			
<b>2. Інноваційно-інвестиційна сфера венчурної діяльності</b>				
2.1.	<b>Витрати, всього:</b>			
	Витрати на розробку інноваційної продукції:			
	· Витрати в НДДКР			
	· Техніко-технологічні			
	· Консультативно-інформаційні			
	· Інші			
2.2.	<b>Доходи, всього:</b>			
	Доходи від використання ІВ			
	Доходи від використання НМА			
	Інші доходи			
2.3.	<b>Податки і збори, всього</b>			
2.4.	<b>Ключові показники успіху</b>			
	Терміни розробки інноваційної продукції (тривалість часу до виведення на ринок)			
	Обсяги інвестованого капіталу (ІС)			
	Обсяги реінвестованого прибутку в НДДКР			
	Середньозважена вартість капіталу (WACC)			
	Вільні грошові потоки (FCF)			
	Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC)			
<b>3. Сфера венчурної діяльності з формування бізнес-відносин</b>				
	<b>Витрати, всього:</b>			
3.1.	Витрати на просування інноваційної продукції:			
	· Витрати на застосування різних інструментів маркетингу			
	· Витрати на екологізацію продукції			
	· Витрати на стандартизацію та сертифікацію продукції			
	· Витрати на формування альянсів та інших партнерських відносин			
	· Консультативно-інформаційні			
	· Інші			
3.2.	<b>Доходи, всього:</b>			
	Доходи від маркетингових та соціальних заходів			
	Доходи від використання ефектів створення альянсів та партнерських відносин			
	Інші доходи			
3.3.	<b>Податки і збори, всього</b>			
3.4.	<b>Ключові показники успіху</b>			
	Чисті синергійні ефекти від формування бізнес-відносин			
	Вільні грошові потоки (FCF)			
<b>4. Ринкова сфера венчурної діяльності</b>				
4.1.	<b>Витрати, всього:</b>			
	Витрати на підтримку ліквідності та платоспроможності підприємства			
	Витрати з підтримки монопольного становища на ринку			
	Витрати для росту/розширення діяльності			
	Витрати з підтримки іміджу на фондовому ринку, цін акцій тощо (за умови IPO)			
	Консультативно-інформаційні			
	Інші			
4.2.	<b>Доходи, всього:</b>			
	Додаткове залучення венчурного капіталу			
	EBITDA/ EBITA			
	Інші доходи			
4.3.	<b>Податки і збори, всього</b>			
4.4.	<b>Ключові показники успіху</b>			
	Вільні грошові потоки (FCF)			
	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності перед сплатою відсотків та після оподаткування (NOPLAT)			
	Економічна додана вартість (EVA)			
	Ринкова додана вартість підприємства (MVA)			
	Вартість підприємства (CV)			
	Загальна дохідність для акціонерів (TRS)			

*Примітки: запропоновано автором*

Форма звіту дозволяє деталізувати витрати і доходи підприємства в залежності від цілей, побажань венчурних акціонерів, а також передбачає звуження або уникнення деяких статей звіту з огляду на етап життєвого циклу венчурного підприємства. Крім того, до основного звіту можна формувати додатки з деталізацією понесених витрат та отриманих доходів у звітному періоді за календарним графіком. Все залежить від особливостей конкретного випадку венчурного інвестування, типу венчурних інвесторів, обсягів інвестицій, розмірів венчура тощо.

Другим етапом технології впровадження венчурного контролінгу на підприємстві є мотивування та контролювання працівників, що працюватимуть у службі. На даному етапі формується проектна група з венчурного контролінгу. Аналізування літературних джерел [5, 6] дозволили виявити основні форми організування контролінгу на підприємствах. Такі служби чи відділи можуть мати лінійне підпорядкування, тоді його працівники матимуть повноваження давати вказівки; у вигляді штабної структури управління, за якої працівники такого відділу підпорядковуються безпосередньо своєму лінійному керівнику і знаходяться на більш високому рівні управління, ніж інші підрозділи; у вигляді підрозділу бухгалтерії підприємства; у вигляді тимчасових груп контролінгу, які формуються з працівників інших економічних підрозділів підприємства. Панченко Г.С. за результатами своїх досліджень виявив, що найбільш прийнятними для застосування та поширеними на практиці є створення лінійних відділів та штабних служб контролінгу [5].

Третім етапом є узгодження і адаптування служби контролінгу до діючої організаційної структури управління, формування групи, навчання персоналу, розроблення посадових інструкцій та систем мотивування працівників. На цьому етапі відбувається тестування нової інформаційно-аналітичної системи, коригування та її адаптування до системи менеджменту існуючого підприємства. Рекомендовано підпорядковувати службу венчурного контролінгу фінансовому директору, тому він має набувати нових повноважень, відповідальності і значення. Для цього розроблені рекомендації щодо розширення функцій і повноважень фінансового директора промислового підприємства і запропоновані окремі положення його посадової інструкції:

- Розроблення корпоративної і фінансової стратегії, бюджетування, обліку і контролювання за результатами досягнення ключових показників вартості підприємства, фінансового контролінгу тощо.

- Розроблення корпоративної стратегії з максимізації вартості всього підприємства з деталізацією показників вартості у якості цілей для окремих підрозділів, служб та окремих працівників. Звітування щодо рівня досягнення ключових показників вартості перед акціонерами на регулярній основі.

- Розроблення стратегії корпоративного зростання на основі виявлення можливостей та потенціалу росту і розроблення заходів з реалізації цих потенціалів. Моніторинг ефективності використання ресурсів підприємством з метою підвищення ефективності управління та його вартості.
  - Розроблення фінансової стратегії з максимізації вартості для акціонерів. Оптимізування структури залученого капіталу, звітування перед акціонерами з можливостей та планів залучати додаткові ресурси з інших доступних джерел.
  - Налаштування якісного комунікаційного процесу та формування бази даних з досягнення стратегічних показників вартості підприємства для своєчасного і повного доступу менеджерів підприємства до релевантної інформації з прийняття управлінських рішень. Координування бюджетів і планів розвитку різних відділів і служб, їх узгодження із загально корпоративними планами досягнення ключових показників вартості підприємства.
  - Організування податкового менеджменту та ризик-менеджменту, узгодження цілей, планів бізнес-одиниць із загально корпоративними цілями.
  - Впровадження ідеології управління вартістю на підприємстві.
- Для досягнення цілей вартісно-орієнтованого управління на венчурних підприємствах відповідальність за досягнення ключових показників вартості рекомендовано покласти на фінансового директора. Ось чому, автором запропонована матриця з показниками оцінювання ефективності роботи фінансового директора та його відповідність положенням і вимогам рекомендованої посадової інструкції (табл. 3).

**Таблиця 3.**  
**Матриця оцінювання та контролювання рівня досягнення показників**  
**в роботі фінансового директора за системи вартісно-орієнтованого управління**

<b>Кількісні</b>						
Довгострокового спрямування				Короткострокового спрямування		
Економічна додана вартість (EVA)	Ринкова додана вартість підприємства (MVA)	Потік грошових коштів (NPV)	Вартість підприємства (CV)	Коефіцієнт ліквідності	Коефіцієнт фінансової стійкості	
Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC)	Обсяги власного капіталу	EBIDTA	Обсяги акціонерного капіталу	Визначаються допустимі значення на основі нормативних або середньогалузевих значень.		
Середньозважена вартість капіталу (WACC)	Обсяги довгострокової заборгованості	EBITA	Обсяги власного капіталу			
Обсяги інвестованого капіталу (IC)	Обсяги інвестованого капіталу (IC)	NOPLAT	Обсяги заборгованості	За нормативного методу: Високий рівень – значення коефіцієнта вище визнаного стандарту. Норма - значення коефіцієнта в межах визнаного стандарту (відхилення $\pm 5\%$ ). Низький рівень - значення коефіцієнта нижче визнаного стандарту		
		Темпи росту обсягів виробництва та реалізації продукції	Курс акцій			
			Загальна дохідність для акціонерів	За середньогалузевим методом: Високий рівень – значення коефіцієнта вище середнього рівня в галузі на 10% і більше. Норма - значення коефіцієнта в межах $\pm 10\%$ від середнього рівня в галузі Низький рівень - значення коефіцієнта нижче середнього рівня в галузі на 10% і більше.		
<b>Якісні</b>						
Якість роботи						
Стаж роботи на посаді, роки	Зазвичай досвід роботи має бути на посаді фінансового директора не менше 5 років.					
Рівень виконання посадових обов'язків	<b>5 рівень «E-exceptional»</b> - якість роботи та її рівень виконання перевищує очікування. <b>4 рівень «A-above Expectations»</b> - якість роботи та її рівень виконання за окремими пунктами посадової інструкції перевищує очікування. <b>3 рівень «S-solid performance»</b> – виконання майже всіх положень з посадової інструкції на рівні вище середнього. <b>2 рівень «Improvement needed»</b> – якість роботи та рівень виконання на завжди відповідає вимогам з посадової інструкції. <b>1 рівень «Unsatisfactory»</b> якість роботи низька, низький рівень виконання положень посадової інструкції.					
Індивідуальні особистісні показники оцінюються за персональними соціо-психологічними тестами та експертними методами						
Рівень самостійності	Рівень відповідальності	Рівень цілеспрямованості	Рівень надійності	Поведінка у кризових ситуаціях	Стиль керівництва	Форми влади у взаємодії з підлеглими

*Примітки: запропоновано автором*

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Реалізація венчурного проекту потребує покращення чи встановлення нових взаємозв'язків між рівнями управління організації і підрозділами. Нові і досить складні завдання реалізації інноваційного проекту та впровадження вартісно-орієнтованого управління вимагають налагодження координованих і паралельних зв'язків між керівництвом і їх підлеглими для своєчасного оцінювання, виявлення фактів збою чи відхилень в організації. Для цього у великій промисловій структурі потрібно включати служби венчурного контролінгу, вносити зміни у розподіл прав, обов'язків і повноважень працівників за нових умов і відповідно узгоджувати інформаційні та фінансові потоки. Впровадження системи венчурного контролінгу сприятиме підвищенню ефективності звітування менеджерів підприємства перед венчурними акціонерами, загалом документообігу на підприємстві, що сприятиме якісному виконанню функцій контролювання та регулювання венчурного менеджменту на підприємстві.

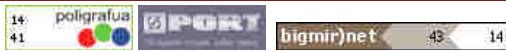
Перспективами подальших досліджень автора є розроблення рекомендацій з удосконалення систем оцінювання та контролювання венчурної діяльності, а також підвищення ефективності систем венчурного менеджменту промислових підприємств.

#### Література.

1. Кузьмін О.Є. Проблеми управління венчурними організаціями: [монографія] / О.Є. Кузьмін, І.В. Литвин // Львів: Видавництво ДП «Видавничий дім «Укрпол», 2010. – 148 с. ISBN 978-966-8955-22-8;
2. Благодарний О.І. Контролінг малого бізнесу регіону в ринкових умовах: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / О.І. Благодарний; Донец. держ. ун-т. — Донецьк, 2000. — 24 с;
3. Гасило О.О. Маркетинговий контролінг в системі управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.О. Гасило; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк, 2005. — 19 с;
4. Кірсанова Т.О. Екологічний контролінг в системі управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.08.01 / Т.О. Кірсанова; Сум. держ. ун-т. — Суми, 2004. — 20 с;
5. Панченко Г.С. Контролінг формування та використання людських ресурсів: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.07 / Г.С. Панченко; Донец. нац. ун-т. — Донецьк, 2008. — 20 с;
6. Петренко С.М. Оперативний контролінг в системі управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / С.М. Петренко; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі. — Донецьк, 2000. — 19 с;

7. Поліщук Н.В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Н.В. Поліщук; Нац. ун-т "Львів. політехніка". — Л., 2005. — 21 с;
8. Сабліна Н.В. Контролінг в управлінні витратами підприємств промислового залізничного транспорту: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.В. Сабліна; Укр. держ. акад. заліз. трансп. — Х., 2009. — 20 с;
9. Козуб О.В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О.В. Козуб; Класич. приват. ун-т. — Запоріжжя, 2009. — 20 с;
10. Колос І.В. Вартісно-орієнтоване управління підприємством (на прикладі підприємств легкої промисловості): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.В. Колос; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. — К., 2007. — 21 с;
11. Курочкіна І.Г. Оцінка вартості бізнесу суб'єктів господарювання (на прикладі металургійних та коксохімічних підприємств): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.Г. Курочкіна; Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України. — Х., 2007. — 20 с;
12. Лавренко В.В. Реструктуризація промислових підприємств і формування їх інвестиційного потенціалу: Автореф. дис...канд. екон. наук: 08.06.01 / Лавренко В.В.; Київський національний економічний ун-т. — К., 2000. — 17 с;
13. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / О.Г. Мендрул; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2003. — 34 с.

*Стаття надійшла до редакції 10.10.2011 р.*



ТОВ "ДКС Центр"