

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпровський державний
агарно-економічний
університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

Ефективна економіка № 9, 2017

УДК 658:330.3

R. I. Жовновач,

д. е. н., завідувач кафедри економічної теорії,

маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет,

м. Кропивницький

M. G. Чередніченко,

аспірантка, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький

СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

R. I. Zhovnovach,

Doctor of Economic Sciences, Head of department of economic theory, marketing and economic cybernetics,

Central Ukrainian National Technical University, Kropivnitskyi

M. G. Cherednichenko,

PhD student, Central Ukrainian National Technical University, Kropivnitskyi

THE SYSTEM OF CONTROLLING IN ASSURING STABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF THE REAL SECTOR OF ECONOMY

Стаття присвячена проблемі забезпечення стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки на засадах контролінгу. Обґрунтовано необхідність впровадження системи контролінгу, спрямованої на забезпечення поетапного управління процесом розвитку підприємства з урахуванням специфіки його діяльності з високою оперативністю, достатньою гнучкістю та ефективністю. Здійснено ретроспективний аналіз етапів формування контролінгу в промислово розвинутих країнах, за результатами якого виокремлено основні концепції контролінгу відповідно до їх орієнтації та масштабів здійснення, а також визначено методологічний базис формування системи контролінгу вітчизняних підприємств реального сектору економіки. Запропонована цілісна система контролінгу, спрямована на стабільний розвиток підприємства з виокремленням окремих підсистем, їх завданням, напрямів діяльності та інструментів.

The article discloses the problem of ensuring stable development of enterprises of the real sector of economy on the basis of controlling. The necessity of introducing the controlling system aimed at ensuring the step-by-step management of the enterprise development process

based on the specificity of its activities with high efficiency, sufficient flexibility and effectiveness is substantiated. A retrospective analysis of the stages of formation of controlling in the developed countries has been carried out. According to the analysis we got the results which outline the main concepts of controlling in accordance with their focus and scale of implementation. The methodological basis for the formation of the controlling system of the national enterprises of the real sector of the economy was determined. An integral controlling system is suggested which is aimed at the steady development of a company with the selection of certain subsystems, their tasks, directions of activity and tools.

Ключові слова: контролінг, стабільний розвиток, система управління підприємством, реальний сектор економіки, промислове підприємство

Key words: controlling, stable development, company management system, real sector of economy, industrial enterprise

Постановка проблеми. Забезпечення сталого економічного розвитку вітчизняних підприємств реального сектору економіки в умовах нестабільності та невизначеності середовища господарювання передбачає використання ефективної системи управління, здатної адекватно і своєчасно реагувати на зміни як в економіці в цілому, так і на самому підприємстві. Наразі для виживання промислові підприємства змушені запроваджувати більш ефективні та гнучкі засоби менеджменту, ніж традиційна система оперативного управління.

Світовий досвід свідчить, що ефективна система управління базується на розробці і здійсненні контролю за результатами фінансово-господарської діяльності підприємства та точності виконання планів. При цьому, чим вищим є рівень невизначеності, який породжено нестабільністю в суспільстві, тим більшого значення набуває система планування та контролю. За таких обставин об'єктивною необхідністю стає впровадження системи контролінгу на підприємствах, спроможної допомогти вирішити проблеми економічної безпеки, адаптації до динамічного та нестійкого ринкового середовища, формування та підтримання необхідних умов функціонування та ефективного розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та методологічних аспектів контролінгу зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: І. Ансоффа, А. Аткінсона, Й. Вебера, Д. Вільсона, В. Г. Герасимчука, Н. Г. Данілочкіної, А. Дайле, Х. Дитгера, Р. Ентоні, Н.Ю. Іванової, О.М. Кармінського, І. М. Крейдич, Г. Кюппера, Р. Манна, Е. Майера, О.І. Мозіль, С.Н. Петренка, М.С. Пушкаря, І.Б. Стефанюка, О.О. Терещенко, Д. Хана, Х.Й. Хольмута, Ч. Хорнгрена та інших. Проблеми сталого економічного розвитку підприємств реального сектору економіки знаходять свої відображення у дослідженнях вітчизняних науковців таких, як З.В. Герасимчук, Б.М. Данілішин, Т.М. Іванюта, А.В. Кириченко, Н. Б. Кирич, Л. Г. Мельник, В.М. Третячук, В.І. Франчук, О.С. Хринюк та ін. Вони акцентували увагу на тому, що сталий розвиток є однією з найважливіших вимог здійснення зростання будь – якої економічної системи, у тому числі й підприємств матеріального сектору економіки.

Незважаючи на те, що в сучасній українській економічній літературі достатньо обґрунтовано необхідність впровадження системи контролінгу та опубліковано чимало результатів наукових досліджень щодо можливості його використання в системі управління підприємств, через недостатній рівень розробки комплексу методів і засобів реалізації задач гнучкого контролінгового механізму, належного розвитку проблема контролінгу на підприємствах реального сектору економіки не отримала. Зокрема, спостерігається недосконалість методичного забезпечення контролінгу. Невирішеними залишаються питання, пов’язані з впровадженням та адаптацією системи контролінгу на вітчизняних підприємствах реального сектору економіки з урахуванням сучасних умов господарювання, макроекономічної нестабільності та глобальних інтеграційних процесів у світовій економіці.

Метою статті є дослідження основних сутнісних характеристик та розробка методологічних зasad і рекомендацій щодо формування системи контролінгу на підприємствах реального сектору економіки як важливої складової системи управління стійким розвитком.

Виклад основного матеріалу. В умовах економічної нестабільності та невизначеності для вітчизняних підприємств реального сектору економіки дотримання принципів сталого розвитку є необхідною умовою їх виживання та досягнення конкурентної переваги. Вирішення проблеми забезпечення життєздатності систем на всіх рівнях запропоновано в моделі Стіффорда Біра (Viable System Model), відповідно до якої її розробником виокремлено п'ять взаємодіючих систем, перші три з яких пов’язані з оперативною діяльністю організації, четверта зі стратегічною, а п'ята покликана відповідати за рівновагу між оперативною діяльністю та стратегією розвитку, формуючи директивні вказівки щодо забезпечення життєздатності організації [1-3]. Концепцію «життєздатного підприємства», яка взаємопов’язана з загальним підходом до проблем сталого

розвитку як форми прогресу, що дозволяє задовільнити потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу можливість і здатність майбутніх поколінь задовільнити свої потреби, що вимагає цілісного, збалансованого і комплексного погляду на процес розвитку, було також представлено на міжнародній конференція (96-а сесія Міжнародного бюро праці, 2007 р.) [4, с. 6].

Відзначимо, що словосполучення «сталий розвиток» (англ. *sustainable development*) утворилося шляхом поєднання англійського слова «*sustainable*», яке складається з двох частин – «*sustain*» (підтримувати, не давати можливості згаснути, перерватися, витримувати) та «*able*» (той, що має здатність), зі словом «*development*» (розвиток, еволюція, розширення, зростання, покращення, вдосконалення).

Управління розвитком вітчизняних підприємств реального сектору економіки має відбуватись шляхом переходу від управління окремими процесами до впровадження комплексної системи управління, орієнтованої на забезпечення поетапного управління процесом розвитку підприємства з урахуванням специфіки його діяльності з високою оперативністю, достатньою гнучкістю та ефективністю.

Необхідність створення такої системи визначається наступними факторами:

- глобалізаційні та євроінтеграційні процеси супроводжуються зростанням взаємозалежності національних економік, їх взаємопроникнення, що дозволяє забезпечити високі темпи соціально-економічного росту та розвиток міжнародної співпраці. В той же час, спостерігається підвищення рівня конкуренції між суб'єктами господарської діяльності через проникнення на вітчизняний ринок іноземних виробників, що призводить до необхідності пошуку нових джерел стійкого розвитку і внутрішнього економічного зростання підприємств, в тому числі за рахунок більш ефективної системи контролю;

- ускладнення систем управління підприємством і організаційною структурою вимагає координації взаємозв'язків між знову створеними і вже існуючими підсистемами системи управління;

- погіршення економічної ситуації в країні та підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, тому виникає необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішнім і внутрішнім середовищах підприємства та збільшенні швидкості реакції на ці зміни, підвищення гнучкості підприємства;

- за сучасних умов на підприємстві виникає необхідність виявлення внутрішніх резервів зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції та вирішення інших задач, пов'язаних з удосконаленням системи контролю на підприємстві;

- основною проблемою багатьох вітчизняних підприємств є відставання системи управлінського обліку від сучасних задач і вимог розвитку, а створення реального плану потребує великої кількості первинної інформації, яка знаходиться в різних підрозділах підприємства, тому на більшості підприємств виникає необхідність у запровадженні цілісної і комплексної системи планування та контролю всередині підприємства;

- на підприємствах існує потреба підвищення інвестиційної привабливості, оскільки іноземні інвестори охочіше вкладають фінансові ресурси в підприємства з високим рівнем організації управління фінансовою діяльністю;

- типовою ситуацією для українських підприємств є постійний дефіцит оборотних коштів і, як наслідок, нестача грошових коштів;

- потреба в освоєнні нових методів планування, управлінського обліку і контролю, економічного аналізу.

- необхідність оперативного одержання змістової інформації, значимої для прийняття управлінських рішень;

- необхідність своєчасного розпізнавання й вирахування шансів і ризиків підприємства в майбутньому.

На подолання дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення ефективності управлінських процесів з урахуванням специфіки діяльності підприємства, забезпечення його стратегічного і оперативного управління, а також здійснення належного функціонального та інструментального супроводження реалізації та контролю запланованих заходів спрямована система управління підприємством, яка має назву контролінг. Система контролінгу узгоджено поєднане функції аналізу, оцінки, планування, контролю, регулювання та мотивації в комплексну систему управління підприємством, а його механізм забезпечує формування та підтримання належного рівня сталого розвитку вітчизняних підприємств реального сектору економіки. Глобальною метою контролінгу є забезпечення ефективного довгострокового функціонування підприємства, підвищення його гнучкості в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища [5, с. 10].

Слід зазначити, що розуміння суті контролінгу в інтерпретації вітчизняних вчених значно відрізняється від інтерпретації німецьких вчених Дайлє А. [6, с.5], Кюппера Г. [7, с.25], Майера Є., Манна Р. [8, с.6], Хольмута Х.Й. [9, с.4] та ін., які основну увагу зосереджують на плануванні, обліку, аналізі і контролі суми покриття (маржинального доходу) та на з'ясування всіх шансів і ризиків пов'язаних з отриманням прибутку. Відмінними вони також є від визначень американських вчених Аткінсона А. [10, с.34], Ентоні Р. [11, с.78], Хорнгрена Ч. [12, с.271], Хана Д. [13, с.111] та ін., які зазвичай оперують поняттям "управлінський облік" і лише в поодиноких випадках використовується термін "контролінг".

Так професор Пушкар М.С. під контролінгом розуміє концепцію ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі [14, с.12]. На думку Терещенка О. О., контролінг — це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг [15, с.404]. Як бачимо, більшість науковців розуміють контролінг як інструмент підтримки менеджменту підприємства, направлений на підвищення ефективності управлінських рішень.

Зазначимо, що запровадження на вітчизняних підприємствах системи контролінгу можливе лише за умови ретельного вивчення історичних особливостей її розвитку. Поняття «контролінг» походить від англійського дієслова «to control», що в економічному сенсі має значення "керувати", "спостерігати". Історично виникнення контролінгу пов'язано із особою, яка мала назву «Countrollour» та займалась контролем грошових коштів і товарів при дворі англійського короля XV ст. Сам термін «контролінг» вперше з'явився в США в XIX ст. як елемент фінансового менеджменту установи.

Розвиток контролінгу мав подвійний характер, що знайшло своє втілення у формуванні двох незалежних напрямків контролінгу: ангlosаксонського (американського) та європейського (німецького).

Відповідно до німецької концепції сфери дій контролінгу є внутрішній (виробничий) облік на підприємстві, тоді як веденням фінансового обліку та складанням зовнішньої звітності займається бухгалтерія. Ще однією особливістю цієї концепції є відсутність використання поняття управлінського обліку.

Згідно американської концепції система контролінгу спрямована на вирішення завдань як зовнішнього, так і внутрішнього обліку, а у практиці американський компаній зазвичай застосовують поняття «management accounting» (управлінський облік), не зважаючи на те, що спеціалістів, у чиї посадові обов'язки входить ведення управлінського обліку, називають контролерами [16, с. 33].

При впровадженні системи контролінгу в практичну діяльність підприємств реального сектору завдання, які пов'язані з обліком, формулюються залежно від того, яку концепцію було обрано за основу. Ткаченко Є. [17, с. 294] зауважує, що в Україні використовуються як терміни «управлінський облік», так і «контролінг», таким чином можливі обидва варіанти організації контролінгу.

В процесі ретроспективного аналізу етапів формування контролінгу в промислово розвинутих країнах виокремлено три основні концепції контролінгу відповідно до їх орієнтації та масштабів здійснення: контролінг з орієнтацією на систему бухгалтерського обліку; контролінг з орієнтацією на інформацію; контролінг з орієнтацією на координацію діяльності підприємства. (табл.1).

Таблиця 1.
Основні концепції контролінгу

Концепції контролінгу	Сутність концепції контролінгу
Концепції з орієнтацією на облік	Орієнтації системи контролінгу на оперативне досягнення цілей підприємства пов'язаних з отриманням прибутку за допомогою даних бухгалтерського обліку
Концепції з орієнтацією на інформацію	Використання системи контролінгу для інформаційної підтримки процесу планування та контролю
Концепції з орієнтацією на координацію	Орієнтація на планування і контроль: спрямована на координацію планування, контролю та інформаційного забезпечення
	Орієнтація на управлінську систему: спрямована на підтримку створення системних і процесних структур, які сприяють узгодженості завдань та координації їх діяльності, а також на координацію всієї управлінської системи для забезпечення цілеспрямованого управління підприємством

Джерело: узагальнено авторами на основі опрацювання економічної літератури

В Україні інтерес до контролінгу почав з'являтися після набуття нею статусу незалежної держави, коли в економіці остаточно закріпилися як ринкові принципи господарювання. Відповідно до зміни обставин, які відбулися в економіці держави, управління підприємствами з використанням старої методологічної бази виявилося неможливим, а нові підходи до планування, обліку та аналізу повною мірою ще не сформувалися. Особливість запровадження системи контролінгу на українських підприємствах реального сектору економіки полягала в тому, що контролер повинен був реалізувати одночасно як реєстраційно-облікові функції контролінгу, так і консультаційно-навігаційні.

Сучасний контролінг в силу складної економічної та політичної ситуації, яка склалася в Україні, спрямований на формування та підтримання належного рівня стійкого розвитку та включає комплекс заходів з раннього попередження та реагування за результатами своєчасної діагностики, систему оповіщення шляхом управління системою ключових індикаторів, управління ризиками, систему інформаційного постачання підприємства, управління системою реалізації

стратегічного, тактичного та оперативного планування та систему менеджменту якості. Відзначимо, що контролінг являється основою для прийняття управлінських рішень, а одним із найважливіших його аспектів є своєчасне попередження можливих наслідків динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стабілізаційні інструменти системи контролінгу мають бути сфокусовані на ощадливе використання ресурсів та запровадження новітніх методів управління, які дали б ефект не лише у стратегічній перспективі, а й у короткостроковому періоді. Погоджуємося з думкою Михайличенко Н. М. та Токаревої А. О. [18, с. 179], що служби контролінгу на підприємствах реального сектору економіки повинна бути організована таким чином, щоб забезпечувати оперативний рух інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації.

Отже, контролінг сьогодні розглядається як одна з підсистем, яка здатна доповнити процес функціонування інших підсистем управління підприємством з метою забезпечення формування та підтримання належного рівня стійкого розвитку. Виходячи із результатів дослідження, підприємствам реального сектору економіки пропонується впровадження цілісної системи контролінгу, сформованої на засадах сучасної концепції управління, яка дозволяє інтегрувати та координувати всі її елементи та забезпечити досягнення цілей підприємства. Компоненти такої системи наведено в таблиці 2.

Таблиця 2.

Компоненти системи контролінгу, спрямованої на стабільний розвиток підприємства

Підсистема	Система контролінгу		
	Характеристика підсистем		
	Завдання	Напрями здійснення	Інструменти
Аналітична діагностика	Розробка послідовності процедур діагностики; визначення методів і прийомів діагностики, визначення стану, змін об'єкта дослідження в просторово-часовому розрізі та причин дисфункцій	Система раннього попередження та реагування, аналіз відхилень, аналіз конкурентних переваг, аналіз сценаріїв, портфельний аналіз, аналіз вузьких місць, маржинальний аналіз, аналізу інвестиційних проектів, аналіз життєвого циклу, аналіз якості обслуговування та ін.	кореляційний, регресійний, кластерний, факторний, дисперсійний аналізи, методи визначення вартості підприємства, експертні методи та ін.
Планування стабільного розвитку	Методичне забезпечення інтегрованого планування, розробка концепції розвитку, формування стратегічних цілей управління та відповідних стратегій підприємства	Розробка майстер-бюджету, розробка бюджетних форм, розробка календаря бюджетування, розробка оперативного плану фінансової стійкості, розробка сценаріїв та стратегій розвитку підприємства тощо	Ковзне прогнозування, система збалансованих показників, SWOT-аналіз; система антикризових планів; інструменти біхевіористичного контролінгу
Моніторинг та контролль	Забезпечення можливості зіставлення фактичних показників від прогнозних за різними факторами впливу, визначення порушень та невідповідностей, ступеня ризиків, а також відслідковування будь-якого інформаційного потоку підприємства.	Моніторинг вартості компанії та цінності капіталу, визначення показників ефективності за підрозділами, контроль відповідності фактичних показників плановим, контроль ризиків, аналіз витрат за центрами обліку та звітності тощо	Моніторинг ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), контролінг ризиків, інтегральні моделі прогнозування розвитку, інструменти біхевіористичного контролінгу тощо.

Комунікативна підсистема	Інформаційна підтримка управлінських рішень щодо реалізації стратегії сталого розвитку підприємства, а також зниження інформаційних ризиків, покращення іміджу та підвищення довіри до компанії.	Забезпечення функціонування системи комунікації (інформаційних зв'язків) всередині підприємства, раціональний розподіл інформації при делегування повноважень, інформування зовнішніх користувачів щодо сильних сторін та переваг підприємства, надання консультаційної допомоги керівникам при визначенні цільових показників і формуванні бюджетів, розробка варіантів управлінських рішень щодо мінімізації відхилень контрольних показників від планових	Моніторинг інформації, інвестор рілейшнз, регулярна звітність про хід виконання плану розвитку
--------------------------	--	--	--

Джерело: власна розробка

Координуючи, інтегруючи і спрямовуючи діяльність системи контролінгу на досягнення поставлених цілей, вона тим самим перетворюється на механізм саморегулювання та забезпечення стійкого розвитку підприємства завдяки своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також за рахунок зменшення рівня управлінського ризику. Запропонована на принципах системності та комплексності, адаптована до сучасних вимог управління підприємством система контролінгу сприяє підвищенню ефективності планування, обліку, аналізу і контролю окремих локальних підсистем, які з урахуванням можливостей і вимог їх функціональної та структурної інтеграції максимально підлаштовані одна до одної.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дає підстави для висновку, що контролінг є підсистемою управління, сформованою на засадах сучасної концепції управління, яка здатна зменшити економічні ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємств реального сектора економіки в умовах складного, нестабільного і непередбачуваного середовища. Недостатня увага з боку керівництва до своєчасного попередження можливих наслідків динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища та брак постійного контролю найбільш важливих сфер підприємства, може привести до нездатності реалізації наміченої мети перед відповідною організацією одиницею підприємства, а це, в свою чергу, може викликати затримку його розвитку. Для цього система контролінгу, включаючи завдання, організацію та інструменти, повинна бути адаптована до сучасних вимог управління підприємством, має допомагати точно й своєчасно оцінювати ситуацію на підприємстві, а також здійснювати розробку варіантів управлінських рішень щодо підвищення ефективності його роботи. Подальшого дослідження потребує вивчення проблем, пов'язаних з особливостями впровадження та адаптацією системи контролінгу з врахуванням галузевих особливостей підприємств реального сектору економіки Україні на основі стандартів ЄС.

Література.

1. Beer, S. Brain of the Firm; Allen Lane, The Penguin Press, London, Herder and Herder, USA, 1972.
2. Beer, S. The Heart of Enterprise; John Wiley, London and New York, 1979.
3. Beer, S. Diagnosing the System for Organizations; John Wiley, New York, 1985.
4. Международная конференция труда, 96-я сессия, 2007 г. Доклад VI Содействие жизнеспособным предприятиям. Международное бюро труда Женева.
5. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словник / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, Е. Б. Стародубцева ; [2-е вид., випр.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
6. Дайле А. Практика контроллинга / Дайле А.; пер. с нем.; под. ред. Лукашевича М.Л. и Тихоненковой Е.Н. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 335 с.
7. Kupper H.U. Controlling / H.U. Kupper 5. Aufl. – Stuttgart, 2005. – S.401
8. Майн Р., Майер Э., Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р.Майн, Э.Майер. – М. : Изд-во "Финансы и статистика", 2004. – 301 с.
9. Хольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
10. Atkinson A.A. Management Accounting / A.A. Atkinson. – N.J. : Prentice Hall, Upper Saddle River, 1997. – p. 34.

11. Anthony R.N., Young D.W. Management controlling Nonprofit Organizations. – 7- th ed. – New York: McGrawHill/Irwin, 2003 – P. 942.
12. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учёт / Ч. Хорнгрен, Дж.Фостер, Ш. Датар 10-е изд. / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 1008 с.
13. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
14. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.
15. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
16. Исаева О. В. Генезис и сущность контроллинга [Текст] / О. В. Исаева // Экономинфо: Науч.-практ. журнал. 2004. - №1. - С. 32-35.
17. Ткаченко Є. Порівняльна характеристика німецької та американської концепцій контролінгу / Є. Ткаченко // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(4). - С. 293-296.
18. Михайличенко Н. М. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством / Н. М. Михайличенко, А. О. Токарева // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. - 2017. - № 1. - С. 176-181

References.

1. Beer, S. (1972), Brain of the Firm; Allen Lane, The Penguin Press, London, Herder and Herder, USA.
2. Beer, S. (1979), The Heart of Enterprise; John Wiley, London and New York, UK& USA.
3. Beer, S. (1985), Diagnosing the System for Organizations; John Wiley, New York, USA.
4. Mezhdunarodnaia konferentsiya truda, 96-ia sessiya (2007). International Labour Conference, 96th session. Sodeistvye zhiznesposobnym predpriyatiyam Mezhdunarodnoe biuro truda [The promotion of sustainable enterprises International Labour Organization]. Report VI., Geneva Switzerland.
5. Raizberg, B., Lozovsky, L. & Starodubtseva, E. (1999), Suchasnyi ekonomichnyi slovnyk [The dictionary of Modern Economics], 2nd ed, INFRA-M, Moscow, Russia.
6. Dayle, A. (2003), Praktyka kontrollynha [Practice of controlling], Finansyi i Statistika, Moscow, Russia.
7. Kupper, H.U. (2005), Controlling, Aufl, Stuttgart, , Germany
8. Mann, R. & Mayyer, E. (2004), Kontrolling dlya nachinayushchikh Systema upravleniya prybyliu [Controlling for Beginners. Management system profit], 2nd ed, Finansy i statistika Publ, .Moscow, Russia.
9. Folmut, X.J. (2001), Instrumenti kontrollinga ot A do Ya [Controlling instruments from A to Z], 10th ed, Finansi i statistika publ. Moscow, Russia.
10. Atkinson, A.A. (1997), Management Accounting, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J, USA.
11. Anthony, R.N. & Young, D.W. (2003), Management controlling Nonprofit Organizations, 7- th ed., McGrawHill/Irwin, New York, USA.
12. Horngren, Ch., Foster, G. & Datar, S. (2005), Upravlencheskii uchet [Management Accounting], Piter Publ., St. Petersburg, Russia.
13. Khan, D. (1997), Planirovanie i kontrol': kontseptsiya kontrollinga [Planning and control the concept of controlling], Finansi i statistika publ, Moscow, Russia.
14. Pushkar, M.S. (2004), Kontroling informacijna pidsistema strategichnogo menedzhmentu [Controlling is an informative subsystem of strategic management], Cart-blanche, Ternopil, Ukraine.
15. Tereshchenko, O.O. (2003), Finansova dijalnist subektiv gospodarjuvannja [Financial activity of business entities], KNEU, Kyiv, Ukraine.
16. Ysaeva, O. V. (2004), "Genesis and essence of controlling", Ekonominfo vol. 1, pp. 32–35.
17. Tkachenko, Y (2012) "Comparative characteristics of the German and American concepts of controlling", Ekonomichnyi analiz, vol. 11 (4), pp. 293-296.
18. Mykhailychenko, N. M & Tokareva, A. O. (2017) "Problems and perspectives of implementation of controlling as a modern enterprise management tool", Nauchnyi vestnyk Donbasskoi hosudarstvennoi mashynostroytelnoi akademyy vol. 1, pp. 176-181.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2017 р.

