

**Таблиця 4. Прогноз випуску товарної продукції в оцінці за оптовими цінами для підприємств із промисловим напрямом діяльності**

Чисельність засуджених, осіб	Вартість товарної продукції за оптовими цінами у розрахунку на одне підприємство УВП		Темпи зростання, %	
	тис. грн.	\$ тис. (за курсом НБУ)	чисельності засуджених	товарної продукції
До 50	1266,6	158,33	–	–
50–100	2322,1	290,26	300,0	183,3
100–200	3905,4	488,17	200,0	168,2
200–300	6016,4	752,05	166,7	154,1
300–400	8127,4	1015,92	140,0	135,1
400–500	10238,4	1279,80	128,6	126,0

Джерело: власні розрахунки.

дукції становить 10050,9 тис. грн. Порівнюючи темпи зростання змінної (чисельності засуджених) і результативної ознаки (випуску товарної продукції), можна припустити, що найбільш оптимальними за розмірами можна вважати підприємства установи виконання покарань з промисловим напрямом діяльності з чисельністю засуджених від 200 до 300 осіб та від 300 до 400 осіб. Прогнозні обсяги виробництва промислової товарної продукції по підприємствах такого розміру можуть коливатися від \$752 до \$1016 тис. на рік.

#### Висновки

Проведений кореляційно-регресійний аналіз дозволив зробити висновок, згідно з яким головний вплив на обсяги товарної продукції становлять показники використання трудового потенціалу, на що треба звертати першочергову увагу при побудові парадигми управління ресурсним потенціалом виробничого комплексу. В той же час матеріально-технічний потенціал поступово втрачає свою роль та значення у виробничому процесі, що свідчить про неефективне та безгосподарне використання засобів та предметів праці, задіяних у виробничому комплексі.

Поглиблений аналіз дозволяє вести мову про більш тісний зв'язок між обсягами товарної продукції та ресурсним потенціалом саме в галузі сільського господарства. Цей факт дозволяє зробити висновок про необхідність кон-

центрації виробництва саме в цій галузі, яка поруч із на-рощуванням виробничих обсягів може стати джерелом самозабезпечення продуктами харчування установ виконання покарань Державної кримінально-виконавчої служби України.

#### Список використаних джерел

1. Боровиков В. Statistica: искусство анализа данных на компьютере. Для профессионалов. – СПб.: Питер, 2001. – 656 с.
2. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: Борисфен, 1996. – 330 с.
3. Здрок В.В. Прикладна економетрика: Навч. посібник. У 2-х ч. – Львів: Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2004. – Ч. 1. Симулятивні моделі. – 112 с.
4. Прокопов С.В. Экономико-математическое моделирование в производственном менеджменте: Учебник. – К.: КНУТД, 2004. – 438 с.
5. Ульянченко О.В. Дослідження операцій в економіці / О.В. Ульянченко. – Харків: ХІАУ, 2002. – 580 с.
6. Ярова В.В. «Ефект деградації» коефіцієнтів регресії і перевірка адекватності багатofакторних моделей взаємозв'язку показників соціально-економічного розвитку / В.В. Ярова // Статистична оцінка соціально-економічного розвитку: зб. текстів доповідей за матеріалами XIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 23 травня 2013 р. – Хмельницький, Хмельницький університет управління та права, 2013. – С. 124–127.

УДК 336

Г.В. ВАСИЛЕНКО,  
студент, спеціальність «Фінанси і кредит», Національний університет харчових технологій,  
І.В. ДЕМ'ЯНЕНКО,  
к.е.н., доцент, викладач кафедри фінансів, Національний університет харчових технологій

## Контролінг у системі фінансового менеджменту суб'єкта господарської діяльності

У статті проаналізовано сутність та роль контролінгу в системі фінансового управління підприємством та визначено його взаємини з іншими підсистемами управління фінансами. Розглянуто концепції фінансового контролінгу як підсистеми управління фінансами підприємства, що спрямована на розвиток управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей з мінімальним ризиком і включає функції управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями, інноваціями і фінансовими результатами. Досліджено механізм і дана характеристика основних етапів контролінгу. Введення запропонованої підсистеми фінансового контролінгу дасть можливість приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення і, як наслідок, забезпечити ефективно використання ресурсів підприємства для збільшення прибутку та ринкової вартості підприємства.

**Ключові слова:** фінансовий менеджмент, контролінг, управління, контроль, система, підсистема.

А.В. ВАСИЛЕНКО,  
студент, спеціальність «Фінанси і кредит», Національний університет пищевих технологій,  
І.В. ДЕМ'ЯНЕНКО,  
к.э.н., доцент, преподаватель кафедры финансов, Национальный университет пищевых технологий

## Контроллинг в системе финансового менеджмента субъекта хозяйственной деятельности

*В статье проанализированы суть и роль контроллинга в системе финансового управления предприятием и определены его взаимоотношения с другими подсистемами управления финансами. Рассмотрены концепции финансового контроллинга как подсистемы управления финансами предприятия, направленной на развитие управленческих решений относительно достижения стратегических целей с минимальным риском и включающей функции управления активами, капиталом, денежными потоками, инвестициями, инновациями и финансовыми результатами. Исследован механизм и дана характеристика основных этапов контроллинга. Предложена организационная структура финансово-экономической службы предприятия. Введение предлагаемой подсистемы финансового контроллинга даст возможность принимать своевременные и обоснованные управленческие решения и, как следствие, обеспечить эффективное использование ресурсов предприятия для увеличения прибыли и рыночной стоимости предприятия.*

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, контроллинг, управление, контроль, система, подсистема.

H.V. VASYLENKO,  
student, specialty «Finance and Credit» National University of Food Technologies,  
I.V. DEMYANENKO,  
associate Professor, PhD Lecturer in Finance National University of Food Technologies

## Controlling system financial management business entities

*The article is devoted to illumination of a place and role of controlling in the system of financial management of the enterprise with definition of its interrelations with other subsystems of financial management. The understanding of concept of financial controlling, as subsystems of financial management of the enterprise, directed on development of administrative decisions concerning achievement of strategic objectives with the minimum risk and constructed on system of the information flows covering functions of management of assets, the capital, cash flows, investments, innovations and financial results is given. Tasks, functions, principles, objects and subjects of controlling are exposed. The controlling directions concerning objects of financial management are presented. The mechanism of a subsystem of controlling in system of financial management of the enterprise on the basis of complex interrelation between subsystems of financial management, tools and ways of their interaction for realization of the main objectives of controlling is constructed. The main stages of controlling are characterized. The organizational structure of financial and economic service of the enterprise is offered.*

**Keywords:** financial management, controlling, management, control, system, subsystem.

**Постановка проблеми.** Контролінг являє собою систему постійного спостереження за законністю і доцільністю господарських операцій і процесів, ефективністю використання майна, збереженням грошових коштів, матеріальних цінностей і є одним із основних важелів, який здійснює вплив на господарську діяльність підприємства. Від якості організації та здійснення на підприємствах процедури контролінгу значно залежить ефективність проведення й зовнішнього контролю. Фінансовий контролінг наявний на кожному підприємстві, проте його впровадження часто буває недостатньо ефективним. Це пов'язано з тим, що малі підприємства не мають такого штату працівників, який міг би забезпечити контроль на всіх етапах діяльності. Великі підприємства, навіть володіючи достатньою кількістю працівників для впровадження системи контролінгу, можуть бути погано керовані, і, як наслідок, значні ресурси на організацію цієї системи не дадуть бажаних результатів.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** У нинішній нестабільній економічній ситуації зростає роль контролінгу в системі управління господарюючими суб'єктами, що спрямований на досягнення достовірності, зрозумілості та законності відображення в обліковому процесі і звітних даних показників щодо результативності діяльності підприємств. Загальновідомо, що контролінг є одним із найвагоміших чинників системи управління підприємством, адже він забезпечує ефективне виконання функцій персоналу та прогнозування діяльності підприємства як у найближчій, так і у віддаленій

перспективі. Дослідження проблем організації контролінгу здійснювали такі вчені, як В.Д. Белік [2], І.А. Бланк [3], Т.А. Бутинець [5], С.В. Івахненко [6], Т.В. Калайтан [7], Н.П. Кузик [10], О.А. Маргополець [11], О.В. Оліфіров [12] та інші. В більшості наукових розвідок дослідниками розглядається проблематика лише окремих методів чи завдань контролінгу або лише один з етапів здійснення процесу контролю – контроль доходів, витрат тощо. Саме тому питання місця та ролі контролінгу в системі фінансового менеджменту є актуальним та потребує подальших системних досліджень.

**Метою статті** є дослідження особливостей організації контролінгу в системі фінансового менеджменту суб'єктів господарювання.

Завданнями даного дослідження є визначення основних правових та організаційних засобів забезпечення ефективності функціонування системи контролінгу.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідники проблем фінансового контролінгу відзначають, що варто розмежовувати поняття «контроль» і «контролінг». Це розкривали у своїх працях О.Б. Акентьева, Н.П. Кузик, В.П. Пантелеєв. Контроль – один з елементів фінансового контролінгу. Тож потрібно більш детально розглянути ці поняття та розрити їхню сутність.

З погляду О.Б. Акентьева: внутрішній контроль – це технологічний процес, в якому необхідні процедури здійснюються у встановленому порядку і реалізуються за допомогою сукупності організаційних, методичних і технічних методів,

способів та прийомів, які сприяють зменшенню схильності до ризику [1]. А.Н.П. Кузик вважає, що внутрішній контроль слід розглядати як складову структуру всіх функцій у загальній системі управління. Метою такого контролю є досягнення управлінських цілей щодо забезпечення максимально позитивної результативності ведення бізнесу та мінімізації суб'єктом господарювання різного виду ризиків у їх діяльності через протидію появи помилок та недоліків.

На нашу думку, контроль є обов'язком працівників та перш за все керівників структурних підрозділів щодо досягнення суб'єктом господарювання встановлених цілей, максимізації позитивних результатів, виявлення та усунення недоліків на підприємстві протягом всього періоду його діяльності.

Контролінг вчені розглядають як нову прогресивну систему забезпечення ефективного функціонування підприємства та виконання встановлених цілей. Наприклад, контролінг – елемент антикризового фінансового управління; побудована на комплексі спеціальних методів і інструментів особлива функціональна система, що забезпечує менеджмент підприємства, в тому числі фінансовий, базою інформацією для прийняття управлінських рішень [16]. Контролінг у загальному розумінні є концепцією управління підприємством та визначається як провідна система менеджменту, яка представлена взаємопов'язаними складовими – плануванням, координуванням, моніторингом, інформаційними потоками, управлінським обліком, контролем та аналізом відхилень контролінг є підсистемою економічного управління, що ґрунтується на інтеграції методів ухвалення рішень, спрямованих на розпізнавання економічних ситуацій і управління станом господарської діяльності підприємства, розвитком його потенціалу на підставі облікових, аналітичних і планових даних [8].

Таким чином, узагальнюючи наведені висловлювання, можна визначити, що контроль повинен відстежувати відхилення від запланованих показників з метою досягнення управлінських цілей.

Фінансовий контролінг – це підсистема фінансового менеджменту підприємства, спрямована на розроблення управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей з мінімальним ризиком та побудована на системі інформаційних потоків, охоплюючих функції управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями, інноваціями та фінансовими результатами. Як і будь-яка підсистема, контролінг містить у собі ряд елементів: завдання, функції, принципи, об'єкти й суб'єкти. Об'єктами внутрішнього контролю є результати управління активами і капіталом підприємства, інвестиціями та інноваціями, фінансовими результатами діяльності підприємства, ризиком, тобто належні фінансовому менеджменту функції. Напрями контролінгу відносно даних об'єктів представлені в табл. 1.

Таким чином, очевидно простежується взаємозв'язок підсистеми контролінгу з іншими підсистемами фінансового менеджменту, що дає можливість побудувати механізм контролінгу, тобто комплексний взаємозв'язок між підсистемами фінансового менеджменту, інструментів і способів їх взаємодії для реалізації основних завдань контролінгу.

Для досягнення підприємством поставлених цілей необхідною умовою є забезпечення керівництвом системи внутрішньогосподарського контролю, яка б мала змогу виконати перелік певних завдань.

Описаний механізм та етапи контролінгу якраз-таки і визначають організаційну структуру фінансово-економічної служби на підприємстві. Можемо запропонувати її варіант, орієнтований на створення інформаційної системи, підпорядкованої завданням фінансового менеджменту й координуючої всі підрозділи службою контролінгу (рис. 2). Таким чином, служба контролінгу, що займає провідне місце в інформаційному забезпеченні керівництва об'єктивними даними прийняття управлінських рішень, повинна координувати діяльність підрозділів фінансової служби, що дозволить оперативніше приймати рішення фінансовим директором. Однак слід зазначити, що ефективність створення служби

**Напрями внутрішнього контролю в системі фінансового менеджменту підприємства**

<b>Об'єкт внутрішнього контролю</b>	<b>Напрями контролю</b>	<b>Допоміжні підсистеми фінансового менеджменту</b>
Активи	1. Контроль фондоємності. 2. Контроль зносу основних засобів. 3. Контроль ліквідності активів. 4. Перевірка стану дебіторської заборгованості	Підсистема діагностування фінансового стану, підсистема ризику
Капітал	1. Контроль ефективності використання власного капіталу. 2. Контроль фінансової незалежності. 3. Контроль маневреності капіталу. 4. Контроль потреби в капіталі. 5. Контроль платоспроможності	Підсистема планування, діагностування фінансового стану, підсистема ризику
Фінансові результати	1. Контроль ціноутворення та цінової політики, формування фінансових результатів. 2. Контроль використання ресурсів. 3. Контроль напрямів використання прибутку. 4. Перевірка джерел покриття збитків	Підсистема планування та бюджетування, діагностування фінансового стану, підсистема ризику, підсистема маркетингу
Грошові потоки	1. Моніторинг прогнозування доходів. 2. Моніторинг прогнозування витрат. 3. Контроль сплати податкових зобов'язань	Підсистема планування та бюджетування, підсистема ризику, підсистема маркетингу
Інвестиції та інновації	1. Контроль доцільності інвестицій та інновацій. 2. Контроль доходності інвестицій та капітальних вкладень. 3. Контроль зниження ризику інвестицій. 4. Контроль напрямів інвестицій та інновацій	Підсистема планування та бюджетування, підсистема ризику, підсистема маркетингу

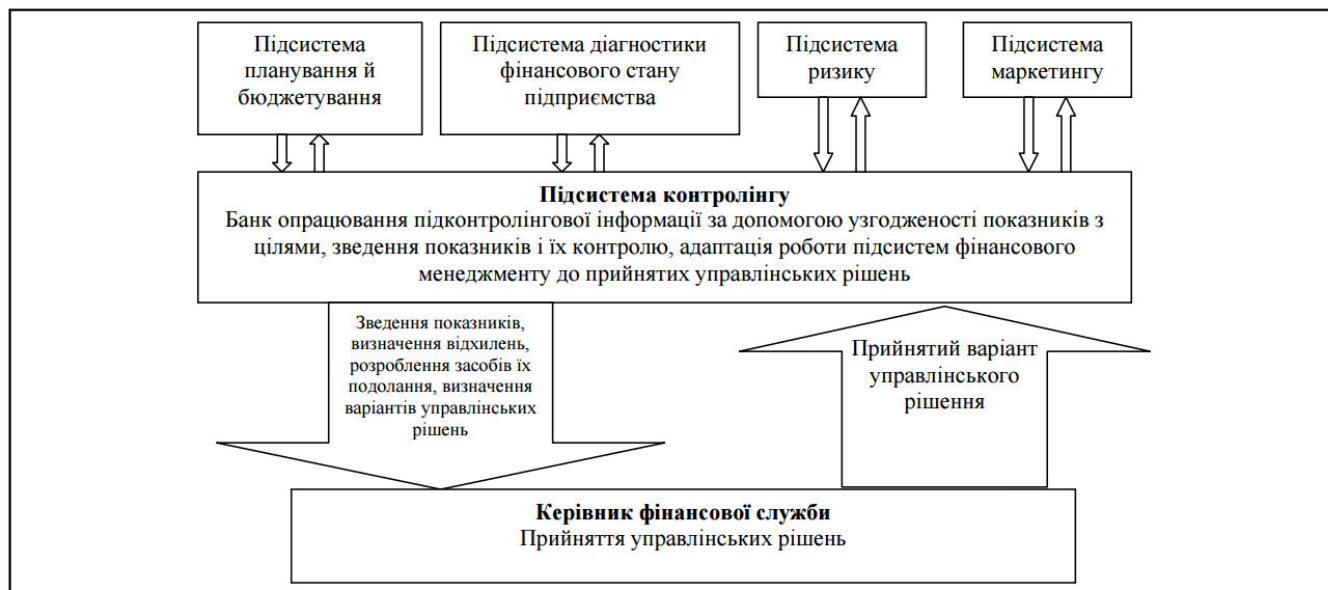


Рисунок 1. Механізм підсистеми контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства [15]

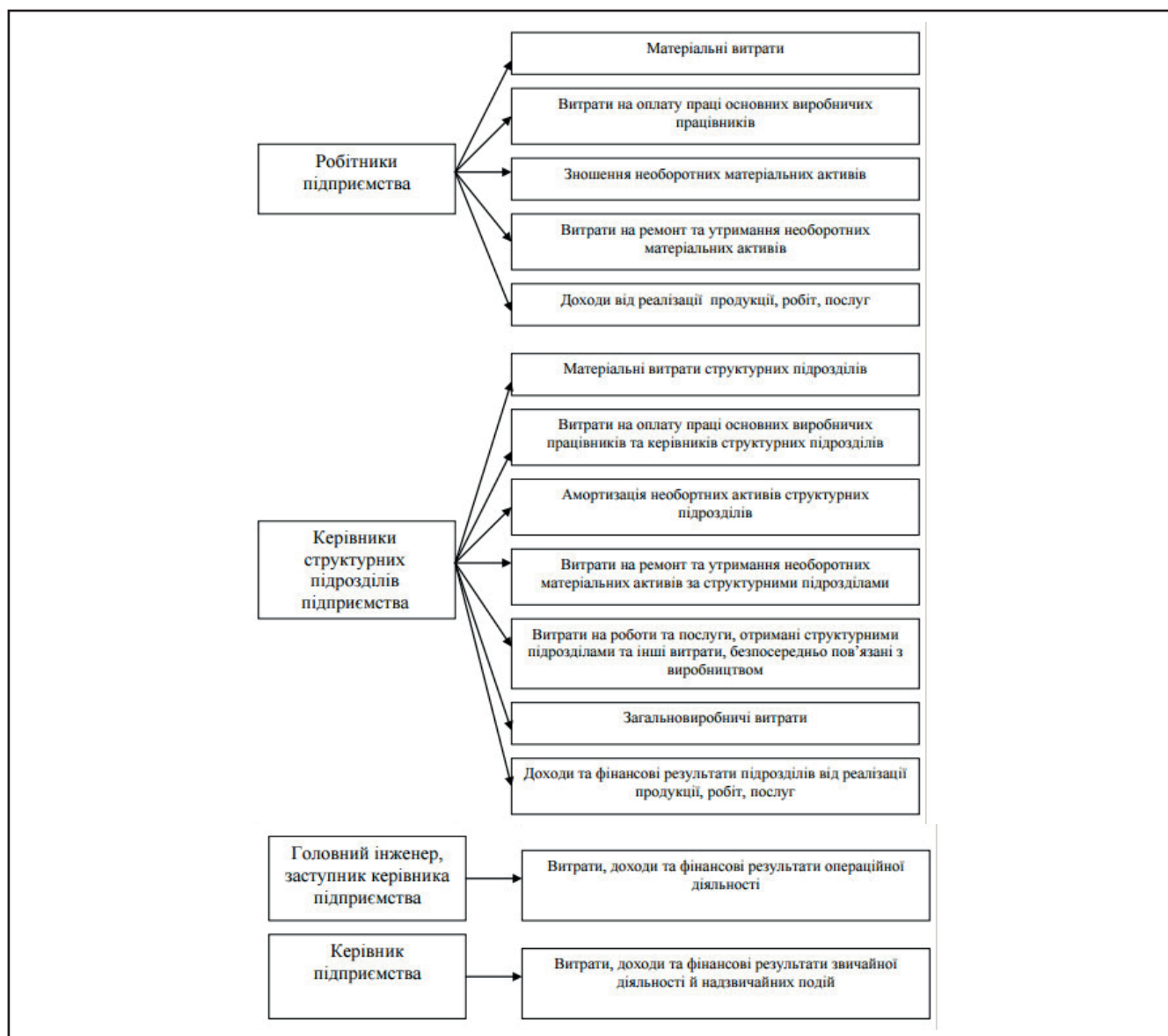


Рисунок 2. Розподіл об'єктів контролю за центрами відповідальності на підприємстві [18]

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

контролінгу досягається у випадку, якщо чисельність її працівників буде менше кількості «підконтрольних» підрозділів, у кожному з яких має бути посада контролера (рис. 2) [18].

Отже, поняття внутрішнього контролю включає доволі вузьке коло проблем, до яких насамперед відносяться визначення відхилень та їх облік, тоді як поняття контролінгу носить глибший та глобальніший характер. Він дозволяє не тільки визначати відхилення, а й координувати їх, аналізуючи причини виникнення небажаних результатів, регулювати та створювати базу для прийняття управлінських рішень.

У механізмі фінансового менеджменту важлива роль належить системі фінансового контролінгу.

Контролінг являє собою організовану на підприємстві систему перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх управлінських рішень в області фінансової діяльності з метою реалізації фінансової стратегії і попередження кризових ситуацій, що приводять до його банкрутства.

У практиці країн з розвинутою ринковою економікою широким розвитком одержала нова комплексна система внутрішнього контролю, застосовувана у великих компаніях з розгалуженою мережею або в холдингових компаніях, називана «контролінг».

У загальній системі контролінгу виділяється один з основних його блоків – фінансовий контролінг.

Фінансовий контролінг – це контролююча система, що забезпечує концентрацію контрольних дій за основними напрямками фінансової діяльності підприємства, своєчасним виявленням відхилень фактичних показників від нормативних (планових) і визначення факторів, що обумовили ці відхилення, прийняття управлінських рішень по нормалізації процесу керування фінансами підприємства.

Основними функціями фінансового контролінгу є [17]:

– спостереження за процесом втілення фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових нормативів та показників;

– розрахунок ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від планових;

– знаходження причини великих за розміром відхилень у фінансовому стані підприємства й істотного сповільнення темпів його фінансового розвитку;

– розробка оперативних управлінських заходів по нормалізації фінансового стану суб'єкта господарювання згідно з передбаченими цілями і показниками;

– коригування при необхідності певних цілей і показників фінансового розвитку в зв'язку зі зміною кон'юнктури фінансового ринку, зовнішнього фінансового середовища та внутрішніх умов ведення господарської діяльності підприємства.

Фінансовий контролінг на підприємстві будується по таких основних етапах [3]:

1. Визначення об'єкта контролінгу. Цей процес є обов'язковим для побудови будь-яких видів контролінгу на підприємстві. Об'єктом фінансового контролінгу є управлінські рішення та витрати, які формують результати фінансової діяльності підприємства.

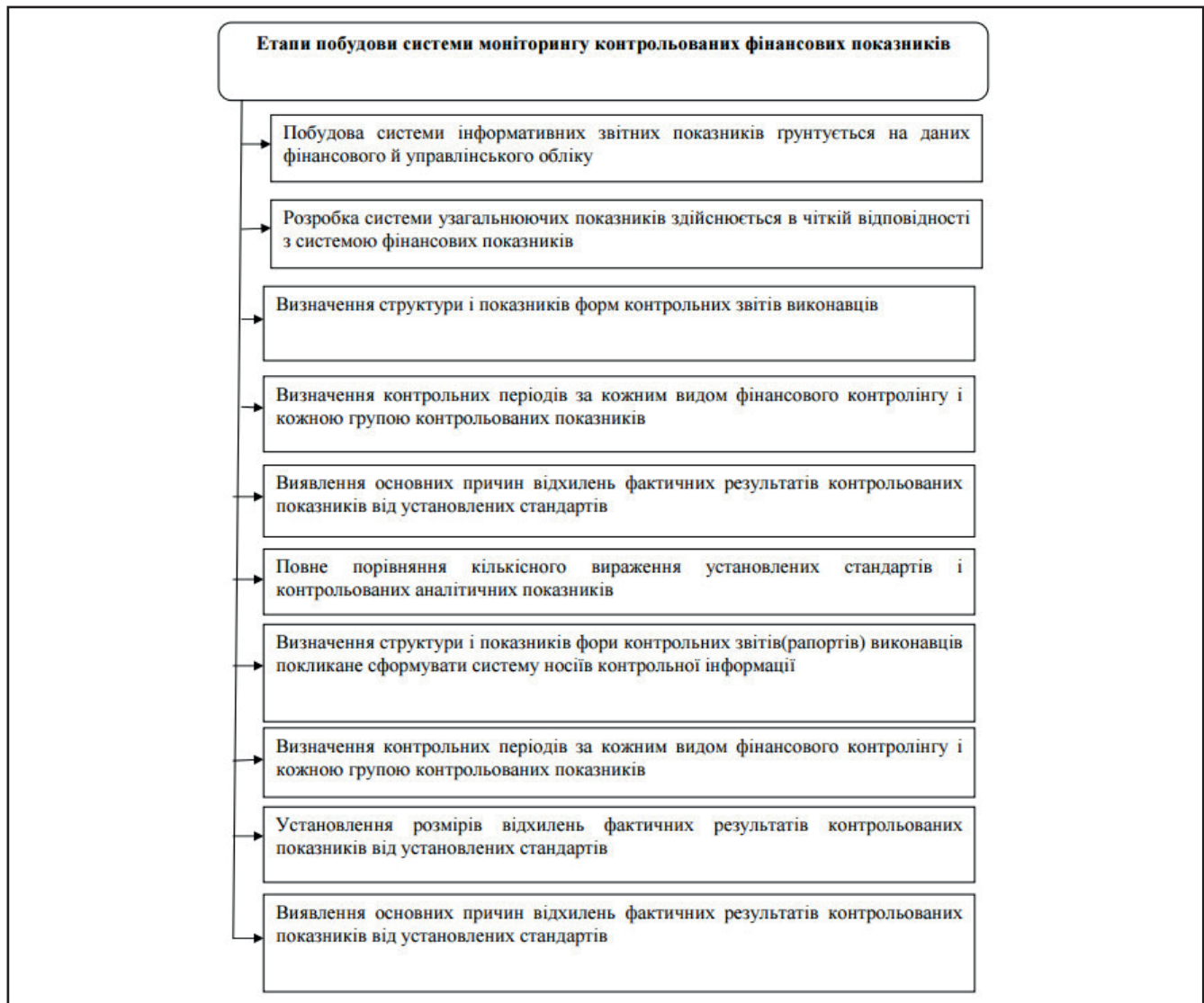
2. Визначення видів і сфер контролінгу. Контролінг можна розглядати за терміном втілення прийнятих рішень: оперативний, поточний і стратегічний. Кожному з вище зазначених видів контролінгу має відповідати відповідна його сфера і періодичність здійснення його функцій.

3. Формування системи пріоритетів контрольованих показників.

Вся система показників, які відносяться до певної сфери кожного виду фінансового контролінгу, ранжуються за значимістю. У процесі такого ранжирування на початку в систе-



Рисунок 3. Фінансовий контролінг [17]



**Рисунок 4. Фінансовий моніторинг [17]**

му пріоритетів вищого рівня відбираються найбільш важливі з контрольованих показників цього виду контролінгу; потім необхідно сформувати систему пріоритетів нижчого рівня, показники якого є в тісному фінансовому зв'язку з показниками пріоритетів вищого рівня.

4. Розробка системи кількісних стандартів контролю. Після ранжирування всіх контрольованих показників з'являється необхідність у встановленні кількісних стандартів по кожному з них. Вони можуть установлюватися як у відносних, так і в абсолютних вимірах. Такі кількісні стандарти можуть мати фіксований або плаваючий характер. Стандартами виступають показники поточних планів і бюджетів, цільові стратегічні нормативи тощо.

5. Побудова системи перевірки показників, які входять у фінансовий контролінг. Система перевірки становить основу фінансового контролінгу, найактивнішу частину його механізму.

6. Формування системи порядку дій зі зменшення відхилень для наближення показників до планових. Цей етап є фінальним у процесі побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві. Принциповий порядок дій управлінців на підприємстві в цьому випадку є в трьох варіантах:

а) «нічого не починати». Цей варіант розвитку подій передбачений для ситуації, коли розмір негативних відхилень значно нижче запланованого «критичного» критерію;

б) «усунути відхилення». В даному варіанті визначена процедура пошуку та реалізації необхідних резервів що необхідно для належного виконання нормативних та планових показників. Також розглядаються резерви в різних аспектах фінансової діяльності та окремих фінансових операціях;

в) змінити систему планових або нормативних показників. Такий варіант дій застосовується в таких випадках, коли можливість стабілізації певних аспектів фінансового стану обмежений або взагалі відсутній. У такому випадку за результатами фінансової перевірки вносяться пропозиції по коригуванню системи стратегічних цільових показників, нормативів, які зазначені у фінансовому плані або окремому бюджеті. В певних критичних ситуаціях може бути обґрунтована пропозиція щодо призупинення окремих інвестиційних, фінансових і виробничих операцій та навіть діяльності окремих підрозділів.

Запровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу забезпечить підвищення ефективності всього процесу управління його фінансової діяльності.

## Висновки

Виходячи з вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок, що у складі механізму фінансового менеджменту важлива роль відводиться системам і методам внутрішнього фінансового контролю. Внутрішнім фінансовим контролем є організований підприємством процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх управлінських рішень в області фінансової діяльності з метою реалізації фінансової стратегії і запобігання кризовим ситуаціям, що призводять до його банкрутства.

Створення систем внутрішнього контролю є невід'ємною складовою частиною побудови всієї системи управління підприємством з метою забезпечення його ефективності. Системи внутрішнього контролю створюються на підприємстві за лінійним і функціональним принципом або одночасно поєднують в собі обидва ці принципи. В основі цих систем лежить розподіл контрольних обов'язків окремих служб та їх менеджерів. У цих традиційних системах внутрішнього контролю органічною складовою частиною є і система фінансового контролю.

Фінансовий контролінг є контролюючою системою, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасним виявленням відхилень фактичних її результатів від передбачених і прийняттям оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.

Процес розробки і удосконалення підсистеми фінансового контролінгу досить трудомісткий, проте має бути безперервним, комплексним, оперативним та має відповідати пріоритетним напрямкам фінансової діяльності суб'єкта господарювання. Впровадження відповідної системи внутрішнього фінансового контролю дасть можливість приймати своєчасні й обґрунтовані управлінські рішення та забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства, максимізувавши прибуток і збільшити ринкову вартість підприємства.

## Список використаних джерел

1. Акентьева, О.Б. Підвищення економічної ефективності системи внутрішнього контролю підприємства [Текст] / О.Б. Акентьева: автореф. дис....канд. ек. наук.: 08.06.01. – Донецьк, 2006. – 25 с.
2. Белік В.Д. Підходи до організаційної системи внутрішнього контролю / В.Д. Белік // Міжнародний збірник наукових праць. – 2009. – Вип. 3 (15). – С. 84–100.
3. Бланк І.А. Управление финансовыми рисками [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2005. – 511 с.
4. Булкот Г.В. Місце внутрішньогосподарського контролю в системі управління підприємством / Г.В. Булкот // 36. наук. праць Черкаського технологічного університету, 2009. – Вип. 24 – С. 68–73.

5. Бутинець Т.А. Внутрішній контроль: елементи організації системи / Т.А. Бутинець // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – №1 (43). – С. 28.

6. Івахненко С.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології [Текст] / С.В. Івахненко, О.В. Мелих. – К.: Знання, 2009. – 319 с.

7. Калайтан Т.В. Контролінг [Текст] / Т.В. Калайтан. – Л.: Новий світ, 2008. – 252 с.

8. Козуб О.В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу [Текст] / О.В. Козуб: дис....канд. ек. наук.: 08.00.04. – Запоріжжя, 2009. – 24 с.

9. Контролінг: учебник [Текст] / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под. ред. А.М. Карминского. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

10. Кузик Н.П. Система внутрішнього контролю в акціонерному товаристві [Текст] / Н.П. Кузик: автореф. дис....канд. ек. наук.: 08.06.04. – Київ, 2004. – 25 с.

11. Магопєць О.А. Організація внутрішньогосподарського контролю на сільськогосподарських підприємствах / О.А. Магопєць // Вісник Львівської комерційної академії. – 2014. – Вип. 16. – С. 310–316.

12. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невизначеності [Текст] / О.В. Оліфіров: автореф. дис....докт. ек. наук.: 08.06.01. – Київ, 2004. – 38 с.

13. Пантелеєв В.П. Концепція внутрішньогосподарського контролю діяльності підприємств: методологія, організація, розвиток [Текст] / В.П. Пантелеєв: автореф. дис....докт. ек. наук.: 08.00.09. – Київ, 2009. – 42 с.

14. Смирнова Л.Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами [Текст] / Л.Д. Смирнова: дис....канд. ек. наук.: 08.02.03. – Донецьк, 2003. – 20 с.

15. Тельнова Г. Підсистема контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства / Г. Тельнова // Галицький економічний вісник. – 2012. – №4(37). – С. 140–147.

16. Терещенко О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні [Текст] / О.О. Терещенко // Формування ринкової економіки. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 12–18.

17. Фінансовий менеджмент у схемах і таблицях Ф59 / [Квач Я.П., Орлов В.М., Орлова О.В., Толкачова Г.В.]; за ред. д.е.н., проф. В.М. Орлова. – Одеса: 2012. – 72 с.

18. Шматковська Т.О., Ярош В.В. До проблематики організації системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства / Т.О. Шматковська, В.В. Ярош // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол.: І.Д. Пасічник, О.І. Дем'янчук. – Острого: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – Вип. 25. – С. 200–205.