

УДК 658.012.32

М. М. Бердар,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ

# ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

М. Berdar,  
Ph.D., Associate Professor of Entrepreneurship Taras Shevchenko National University Kyiv, Ukraine

FINANCIAL CONTROLLING AS CONSTITUENT OF SYSTEM MANAGEMENT BY STEADY DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

**У статті досліджено роль фінансового контролінгу як складової системи управління стійким розвитком підприємства. Охарактеризовано основні етапи, концепції, принципи та функції формування та розвитку фінансового контролінгу. Обґрунтовано необхідність організації та запропоновано основні етапи впровадження фінансового контролінгу в управління стійким розвитком підприємства.**

**The article present role of financial controlling as component control system by steady development of enterprise. Described basic stages, conceptions, principles and functions and functions of forming and development of financial controlling. The necessity of organization is reasonable and the basic stages of introduction of financial controlling is in a management steady development of enterprise.**

*Ключові слова: фінансовий контролінг, концепції фінансового контролінгу, функції фінансового контролінгу, етапи фінансового контролінгу, підприємство, стійкий розвиток.*

*Key word: financial controlling, conceptions of financial controlling, functions of financial controlling, stages of financial controlling, enterprise, steady development.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стійкий розвиток ринкової економіки в Україні вимагає розробки та застосування нових підходів в управлінні підприємствами та умов їх функціонування на ринку. Для того, щоб вижити підприємствам, необхідно правильно визначати свою стратегію та тактику поведінки на ринку та систематично проводити управління діяльністю підприємства з метою підвищення ефективності діяльності, збільшення вартості підприємства, підвищенні добробуту акціонерів і власників бізнесу, максимізації фінансового результату діяльності, мінімізації збитків, забезпечення довгострокової ліквідності та платоспроможності. Застосування системи фінансового контролінгу є новим напрямом в системі управлінні стійким розвитком підприємства як функціонально відокремленого напрямку фінансової роботи, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції мене-

джменту, управління формування, використанням і розподілом його фінансових ресурсів, фінансових результатів та рухом грошових коштів, що забезпечує прийняття раціональних оперативних і стратегічних рішень.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Значну увагу дослідженню теорії і практики фінансового контролінгу приділили у своїх працях такі вітчизняні і зарубіжні науковці, як: І.А. Бланк [1], М.П. Бутко [2], Ш. Ванг [3], Й. Вебер [4], О. Клокар [7], Г.О. Партин [9], Н.Д. Собкова [13], І.Б. Стефанік [11], Д.Г. Савчук, О.О. Терещенко [14—15], Р. Хілтон [5], П. Хорват [6], К. Серфінг [12] та інші. Проте не повною мірою розкрито роль фінансового контролінгу як складової системи управління стійким розвитком підприємства, що забезпечує її ефективне функціонування потребують подаль-

шого дослідження. Також слід зазначити, що недостатньо чітко окреслена специфіка фінансового контролінгу в цілому та його особливості, не визначені риси відмінності фінансового контролінгу від інших його видів.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження основних сутнісних характеристик, розробка методичних засад і практичних рекомендацій щодо впровадження фінансового контролінгу на підприємстві як важливої складової системи управління стійким розвитком.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Впровадження контролінгу на підприємствах та організаціях показав, що види контролінгу можна класифікувати не тільки за принципом обхвату (стратегічний і оперативний), але і за напрямками діяльності — фінансовий контролінг, контролінг маркетингу, логістики, інвестицій, інноваційних процесів, контролінг персоналу тощо. Одним з центральних його напрямів у загальній системі контролінгу, організованого на підприємстві, виділяється фінансовий контролінг. Фінансовий контролінг є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію. Водночас фінансовий контролінг можна інтерпретувати як систему інформаційного забезпечення координації всіх підсистем управління, що передбачає використання методів і процедур із бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-рейтингу, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності зорієнтовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і збільшення вартості компанії [15].

Заслугою уваги точка зору вітчизняних дослідників Г. Партина і Я. Маєвської, які визначають фінансовий контролінг як філософію менеджменту, стверджуючи, що це мистецтво управління (система управління), спрямоване на визначення майбутнього фінансового достатку підприємства і шляхів його досягнення [9, с. 199]. На наш погляд, фінансовий контролінг не меншою мірою орієнтований також на поточну діяльність підприємства, оскільки забезпечує підвищення ефективності прийняття оперативних управлінських рішень. При цьому фінансовий контролінг набуває дедалі більшого значення для поточного управління підприємством, що зумовлено стрімкими змінами умов діяльності як самого підприємства, так і їхніх клієнтів. У таких умовах доцільно вести мову про запровадження фінансового контролінгу, який дасть змогу максимально швидко приймати типові управлінські рішення в онлайн-режимі. Це передбачає наявність відповідного програмного забезпечення та розробку спеціальних скорингових методик контролінгу.

Дослідивши точки зору різних науковців нами встановлено, що існують різні підходи до трактування сутності фінансового контролінгу як суспільної категорії. Вони подібні між собою та відрізняються лише окремими складовими. Так, більшість науковців під означеною категорією розуміють систему фінансового управління розвитком суб'єктів підприємницької діяльності в напрямку прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення стійкого фінансового стану [5, с. 117; 7, с. 11; 14, с. 12].

На наш погляд, до трактування сутності фінансового контролінгу, доцільно виділити його основні етапи формування та розвитку й відповідні їм концепції протягом кожного проміжку часу. Такий підхід сприятиме комплексному аналізу всіх складових щодо ефективності організації та впровадження фінансового контролінгу на підприємствах та організаціях різних організаційно-правових форм і форм власності.

До основних етапів формування та розвитку фінансового контролінгу належать:

1) епоха "ринку продавця", з якої почався розвиток функціонального менеджменту та управлінського обліку. У ці часи контролер був рахівником, який виконував облікові функції та підпорядковувався менеджеру нижчої або середньої ланки;

2) епоха "ринку покупця" сприяла появі стратегічного, фінансового й процесного менеджменту, а також інжинірингу організаційної структури підприємства. Контролер став плановиком-розпорядником (координатором) спільної (командної) роботи управлінців із підпорядкуванням одному з директорів (топ-менеджеру) компанії;

3) глобалізація ринків збуту, виробництва, ресурсного забезпечення вплинула на появу такого виду менеджменту, як "управлінський аутсорсинг". Контролер перетворюється на внутрішнього консультанта (радика) з питань економіки підприємства, відносно незалежного, що може дистанціюватися від решти команди управлінців;

4) глобалізація фінансових ринків висунула на перший план "якісне управління" (не "управління якістю") й "управління вартістю для акціонерів". За таких умов контролер перетворюється на технолога з менеджменту та є повноцінним топ-менеджером [11, с. 27—31].

На нашу думку, доцільно доповнити його концепціями формування та розвитку фінансового контролінгу. Так, досить повно за всіма описаними вище етапами розкриває концепції становлення й розвитку контролінгу в практичній діяльності підприємств Н. Собкова [13], яка виділяє такі з них:

1. Реєстраційна концепція (виникла на початку ХХ століття й активно розвивалася до 1930-х років). Завдання контролера зводилися до реєстрації інформації та надання її керівництву у вигляді звітів.

2. Обліково-аналітична концепція (почала формуватися під час економічної кризи 30-х років ХХ століття). Контролери починають аналізувати ефективність діяльності підприємства та підрозділів, виробництва та реалізації продукції. Відбувається активне становлення управлінського обліку

3. Концепція внутрішньофірмової інтеграції (формувалася в 70-ті роки ХХ століття одночасно з розвитком

Таблиця 1. Концепції поліпшення організації та здійснення фінансового контролінгу

№	Назва концепції	Характеристика концепції
1.	Концепція функції контролю	Контроль пріоритетних напрямів діяльності суб'єкта господарювання
2.	Концепція інформаційної функції	Інформаційна підтримка процесу планування та контролю
3.	Концепція функції координації	Координація різних підсистем управління

ком інтегрованих автоматизованих систем планування виробництва). Ця концепція розкриває головні завдання, які постали в цей час перед контролерами, а саме: розробка та інтегрування бюджетів і планів. Це було пов'язано з тим, що великі підприємства за допомогою системи бюджетування намагалися інтегрувати виробництво, постачання, збут та оптимізувати витрати.

4. Координаційно-навігаційна концепція (активне становлення розпочалося наприкінці 80-х — на початку 90-х років ХХ століття). Виникнення цієї концепції пов'язано з розробкою американськими вченими системи збалансованих показників (Balanced Scorecard). Вона передбачає допомогу менеджменту в розробленні й реалізації стратегії розвитку підприємства на основі запровадження й узгодження показників стратегічного та оперативного рівнів з погляду досягнення результату.

5. Концепція стратегічної навігації (лише формується та широкого застосування ще не набула) — постановка й розв'язання завдань інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного менеджменту. Згідно з цією концепцією контролер стає консультантом керівництва в контролі за дотриманням стратегічних цілей, він здійснює інформаційно-аналітичну підтримку стратегічного менеджменту, а оперативні завдання мають вирішуватися в автоматизованому порядку.

6. Концепція контролінгу, спрямована на узгодження інтересів зацікавлених осіб у рамках реалізації принципів корпоративного управління (Corporate Governance).

У сучасних соціально-економічних умовах розвитку суспільства є три концепції поліпшення організації та здійснення фінансового контролінгу [3] (табл. 1).

Однією з перших є концепція, за якої фінансовий контролінг зорієнтований на функцію контролю. У працях американського економіста Р. Хілтона обґрунтовується концепція контролінгу, яка сконцентрована переважно на функції контролю. Учений розглядає контроль як одне з багатьох (хоча й пріоритетних) завдань контролінгу, тоді як багато вітчизняних економістів фактично отожднюють контролінг з контролем, що, на нашу думку, є не зовсім правильно [5, с. 149]. Подібний підхід у трактуванні контролінгу застосував І. Бланк та обґрунтував, що фінансовий контролінг — контролююча система, яка забезпечує концентрацію контрольних процедур на найпріоритетніших напрямках фінансової діяльності підприємства [1, с. 119].

Функція контролю також є пріоритетною в китайській практиці організації контролінгу. На думку Ш. Ванга, на китайських підприємствах контролінг спрямований на забезпечення виконання планових показників. Основними інструментами контролю при цьому є аналіз відхилень та аналіз вибіркової сукупності. Такі традиційні функції контролінгу, як планування, інформаційне забезпечення, контролінг персоналу та організацій не є визначальними на китайських підприємствах. Го-

ловна увага контролера тут спрямована на обробку оперативних фінансових показників, стратегічний же контролінг не набув достатнього розвитку в цій країні [3, с. 20—21].

Другою сучасною концепцією фінансового контролінгу є те, що він виконує інформаційну функцію. Умовно ця концепція охоплює згадані вище обліково-аналітичну та реєстраційну функції. На думку Т. Райхманна, система контролінгу має бути зорієнтована насамперед на інформаційну підтримку процесу планування та контролю. Зміст концепції полягає в тому, що контролінг є елементом системи інформаційного забезпечення підприємства та зорієнтований на збір, обробку та перевірку інформації для прийняття управлінських рішень [10, с. 13]. На думку відомого німецького фахівця з контролінгу К. Серфінга, контролінг — система інформаційного забезпечення управлінських рішень на основі планування, контролю, аналізу та розроблення альтернативних заходів з управління виробничо-господарськими процесами на підприємстві. Згідно з цією концепцією запровадження служби контролінгу на підприємствах та в організаціях зумовлене передусім необхідністю зменшення інформаційної асиметрії між менеджментом та об'єктами управління фінансами [12, с. 120]. Всі описані вище підходи науковців підтримуємо, зазначимо, що для подолання інформаційної неузгодженості між окремими суб'єктами фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства необхідно реалізовувати концепцію координації як провідної функції фінансового контролінгу. Аналогічної думки щодо третьої сучасної концепції фінансового контролінгу, згідно з якою пріоритет надається функції координації різних підсистем управління, передусім планування, контролю та інформаційного забезпечення, дотримуються Й. Вебер [4] і П. Хорват [6, с. 20]. Концепція охоплює координаційно-навігаційні та інтеграційні завдання. Так, Й. Вебер убачав сутність фінансового контролінгу в "координації системи управління". Потреба в цьому зумовлюється поділом системи управління на складові: організація, система планування та контролю, інформаційна система, система управління персоналом, система цілей та принципів управління. Однак, як вважав учений, не можна ставити знак рівності між фінансовим контролінгом як функцією координації та системою управління [4, с. 21]. В основу ідеї контролінгу, що ґрунтується на пріоритетності функції координації, покладена інтерпретація контролінгу як самостійної підсистеми управління. На думку П. Хорвата, ця підсистема спрямована на системоутворювальну та системоінтегровальну координацію: усередині підсистеми управління та між окремими її підсистемами з урахуванням особливостей системи господарювання; на підтримку менеджменту для виконання специфічних завдань координації з урахуванням поставлених цілей. Крім цього, учений розглядає фінансовий контролінг як підсистему управління, яка виконує "орієнтовану на досягнення результату" функ-



**Рис. 1. Етапи впровадження фінансового контролінгу в управлінні стійким розвитком підприємства**

цію координації всередині системи управління". Тобто він має на увазі, у першу чергу, координацію планування та контролю, а також інформаційне забезпечення [6, с. 22].

Аналіз численних літературних джерел показав, що найчастіше вчені виділяють такі функції фінансового контролінгу на виробничому підприємстві [3, с. 90]: координація; фінансова стратегія; планування та бюджетування; бюджетний контроль; внутрішній консалтинг; методологічне забезпечення; внутрішній аудит; ревізія; прогнозування; фінансовий аналіз; фінансовий контроль; оцінка ризиків; система раннього попередження; аналіз фінансових відхилень; нагляд за виконанням фінансових завдань, які регулює система фінансових норм і показників; діагностика серйозних відхилень показників фінансового стану підприємства і суттєвого зниження темпів його фінансового розвитку; розробка оперативних управлінських рішень для нормалізації фінансової діяльності компанії; коригування певних показників внаслідок зміни зовнішнього фінансового оточення, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства; отримання фінансових ресурсів, управління ними та їх використання. Таким чином, фінансовий контролінг не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю фінансової діяльності й фінансових операцій, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем на промисловому підприємстві.

Таким чином, фінансовий контролінг слід визначити як підсистему контролінгу, яка базується на фінансових показниках. Відповідно фінансовий контролінг — це сукупність функцій для забезпечення стійкого фінансового стану підприємства: ліквідності та платоспроможності. Фінансовий контролінг — це багатофункціональна підсистема забезпечення прийняття обґрунтова-

них управлінських рішень, яка базується на використанні методів фінансового аналізу та фінансового планування, фінансового контролю, своєчасності, простоти та гнучкості побудови системи фінансового контролінгу.

Як показує практика, запровадження контролінгу на підприємствах супроводжується численними проблемами. До основних груп чинників, які перешкоджають успішній організації контролінгу на підприємстві, можна віднести: історичні, зумовлені поглядами на ведення бізнесу, непрозорістю, не завжди достатніми економічними знаннями менеджерів; психологічні, пов'язані зі скептичними поглядами керівництва на запровадження фінансового контролінгу, результати якого помітні не одразу, а запровадження досить дороге і тривале; організаційні, зумовлені відсутністю досвіду формулювання бажаних

результатів від впровадження фінансового контролінгу, складністю залучення кваліфікованих працівників до цього процесу; методичні, які виникають внаслідок ігнорування потрібної реструктуризації бізнесу, невдалого виділення на підприємстві центрів відповідальності, вибору неадекватних принципів трансфертного ціноутворення, насадження деструктивних мотиваційних моделей, ігнорування потреби створення пакету корпоративних стандартів контролінгу [2].

Можна відмітити, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на базі постійних координуючих дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль). Таким чином, головне завдання фінансового контролінгу полягає не тільки в контролі, але й у забезпеченні взаємозв'язку між складовими загальної системи управління підприємством.

Вважаємо, для систематизації та узагальнення всіх вищенаведених концепцій, принципів, функцій, доцільно запропонувати наступні етапи впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві, оскільки система управління підприємства має відповідати вимогам сьогодення (рис. 1).

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави для висновку, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його стійкий розвиток на базі постійних координуючих дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль). Головне завдання фінансового контролінгу полягає не тільки в контролі, але й у забезпеченні взаємозв'язку між складовими загальної системи управління підприємством.

У сучасних умовах господарювання, для отримання кількісної оцінки змін у системі управління стійким розвитком підприємства є досить складним завданням

через необхідність урахування багатьох факторів і складових, фахівці зазначають якісний прояв позитивних результатів впровадження фінансового контролінгу, який полягає у наступному: підвищенні ступеня адаптації підприємства до швидкозмінних ринкових умов; зростанні ступеня інтеграції підрозділів у процеси управління; зростанні швидкості реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах з метою досягнення встановлених цілей; покращенні функціонування системи планування фінансової діяльності з метою підвищення ефективності перерозподілу фінансових ресурсів підприємства; своєчасності отримання точної інформації, необхідної для прийняття фінансових управлінських рішень; підвищенні рівня адекватності фінансових управлінських рішень.

## Література:

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. — К.: Ника-Центр, 1999. — Т. 1. — 592 с.
2. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України / М.П. Бутко // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2014. — Вип. 6. Ч. 2. — С. 116—118.
3. Ванг Ш. Прояви контролінгу в НР Китай / Ш. Ванг // Контролінг у бізнесі: теорія і практика. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 20—25.
4. Weber J. Kalkulation von Logistikkosten / J. Weber // Logistik-Controlling: Konzepte — Instrumente — Wirtschaftlichkeit / [Wolfgang Mannel (Hrsg.)]. — Wiesbaden, 1993. — P. 109—123. doi: 10.1007/978-3-322-82526-1\_7
5. Hilton R.W. Managerial Accounting / R.W. Hilton. — [5. A.]. — New York, 2002. — 526 p.
6. Horvath P. Controlling / Peter Horvath. — [12 Auflage]. — Munchen, 2011. — 848 p. doi: 10.15358/9783800644551
7. Клокар О. Соціально-економічна сутність фінансового контролінгу та його ефективне формування й розвиток / Олег Клокар // СХІД. — 2016. — № 5 (145). — С. 11—15.
8. Папп В.В., Бошота Н.В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами підприємств. [Електронний ресурс] / В.В. Папп., Н.В.Бошота. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Staptp/2014\\_53/files/ST53\\_38.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staptp/2014_53/files/ST53_38.pdf) — Назва з екрану 20.05.2017. "Молодий вчений". — № 11 (14). — Листопад, 2014 р. — С. 90—92.
9. Партин Г.О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г.О. Партин, Я.В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. — 2009. — № 19.6. — С. 199—202.
10. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestutzte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten / Thomas Reichmann. — [8 Auflage]. — Munchen, 2011. doi: 10.15358/9783800643752
11. Сафаров О.І. Практика контролінгу: що перешкоджає успіху його здійснення? / О.І. Сафаров // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 4. — С. 27—31.
12. Serfling K. Controlling / K. Serfling. — 2 Aufl. — Stuttgart, Berlin, Koln: Kohlhammer, 1992. — 360 s.
13. Собкова Н.Д. Концептуальні ознаки контролінгу у фінансовій системі України / Н.Д. Собкова // Формування ринкових відносин. — 2009. — № 2. — С. 17—22.
14. Терещенко О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні / О.О. Терещенко // Фінанси України. — 2008. — № 1. — С. 12—14.
15. Терещенко О.О., Стащук Д.М., Савчук Д.Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу (до підсумків українсько-російського "круглого столу") // Фінанси України. — 2011. — № 2. — С. 117—126.

## References:

1. Blank, I.A. (1999), *Osnovy finansovogo menedzhmenta* [Bases of financial management], Nika-Center, Kyiv, Ukraine.
2. Bytko, M. P. (2014), "Organization of the system of controlling on the enterprises of Ukraine", the Scientific annoucer of the state university, Kherson, Ukraine, vol. 6, no.2, pp. 116—118,
3. Vang, Sh. (2008), "Displays of controlling in NR China", *Kontrolinh u biznesi: teoriia i praktyka. Formuvannia rynkovoi ekonomiky* [Controlling in business: theory and practice. Forming of market economy, collection of scientific labours], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 20—25.
4. Weber, J. (1993), "Kalkulation von Logistikkosten", *Logistik-Controlling: Konzepte — Instrumente — Wirtschaftlichkeit*, vol. 1, pp. 109—123.
5. Hilton, R. W. (2002), *Managerial Accounting*, New York, USA.
6. Horvath, P. (2011), *Controlling*, Munchen, Germany.
7. Klakar, O. (2016), "Socio-economic essence of financial controlling and him effective forming and development", *Skhid*, vol. 5 (145), pp.11—15.
8. Papp, V.V. and Boshota, N.V. (2014), "Financial controlling as an effective government of finances of enterprises", *Molodyj vchenyj*, vol. 11 (14), available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Staptp/201453/files/ST53\\_38.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staptp/201453/files/ST53_38.pdf) pdf (Accessed 7 June 2017).
9. Partyn, G.O. (2009), "Kinds and place of financial controlling on the enterprise", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 19.6, pp. 199—202.
10. Reichmann, T. (2011), *Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestutzte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten*, Vahlen, Munchen, Germany.
11. Safarov, O. I. (2008), "Practice of controlling: that does prevent to success of his realization?", *Issues of the day economy*, vol. 4, pp. 27—31.
12. Serfling, K. (1992), *Controlling*, Stuttgart, Kohlhammer, Berlin, Koln, Germany.
13. Sobkova, N.D. (2009), "The Conceptual signs of controlling in the financial system of Ukraine", *Forming of market relations*, vol. 2, pp. 17—22.
14. Teschenko, O.O. (2008), "Conception of financial controlling in Ukraine", *Finances of Ukraine*. Kyiv, Ukraine, vol. 1, pp. 17—22.
15. Teschenko, O.O. Staschuk, D.M. and Savchuk. D. H. (2011), "The modern state and prospects of development are financial controlling" (to the results ukrainian-russian "round table", *Finances of Ukraine*, vol. 2, pp.117—126.

Стаття надійшла до редакції 13.09.2017 р.