
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.584:001.102

С. М. Шкарлет, д. е. н., професор,
М. В. Дубина, к. е. н., доцент,
М. В. Туник, аспірант

**СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТА ОСНОВНІ
ВИМОГИ ДО ЇЇ ФОРМУВАННЯ**

Анотація. У статті розглянуто особливості формування системи обігу контролінгової інформації у межах діяльності суб'єктів господарювання різних сфер та галузей національного господарства, зокрема, визначено сутність контролінгової інформації. Також у статті здійснено класифікацію різних типів контролінгової інформації та виконаний їх опис. Застосування процесного підходу до дослідження особливостей виникнення, акумулювання та обробки контролінгової інформації дозволило ідентифікувати та описати основні вимоги до продукування, збору, передачі та обігу, обробки такої інформації.

Ключові слова: контролінг; інформація; контролінгова інформація; процес; класифікація; горизонтальна інформація; вертикальна інформація.

С. Н. Шкарлет, д. э. н., профессор,
М. В. Дубина, к. э. н., доцент,
М. В. Туник, аспирант

**СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЛИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ И ОСНОВНЫЕ
ТРЕБОВАНИЯ К ЕЕ ФОРМИРОВАНИЮ**

Аннотация. В статье рассмотрены особенности формирования системы обращения контроллинговой информации в рамках деятельности субъектов хозяйствования различных сфер и отраслей национального хозяйства, в частности, определена сущность контроллинговой информации. Также в статье осуществлена классификация различных типов контроллинговой информации и выполнено их описание. Применение процессного подхода к исследованию особенностей возникновения, аккумуляции и обработки контроллинговой информации позволило идентифицировать и описать основные требования к продуцированию, сбора, передачи и обращения, обработки такой информации.

Ключевые слова: контроллинг; информация; контроллинговая информация; процесс; классификация; горизонтальная информация; вертикальная информация.

S. M. Shkarlet, Doctor of Economic Sciences, Professor
M. V. Dubina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
M. V. Tunyk, Postgraduate Student

**THE ESSENCE OF CONTROLLING INFORMATION AND
THE MAIN REQUIREMENTS FOR ITS FORMATION**

Abstract. The peculiarities of formation of management system controlling information in the framework economic entities activities of various spheres and sectors of the national economy are outlined in the paper; in particular, the essence of controlling information is defined. A classification of different types of controlling information and descriptions are carried out in the article. The use of a process approach to the study of the features of origin, storage and processing the controlling information enabled to identify and describe the basic requirements for the production, gathering, transmission, handling, and processing such information.

Keywords: controlling; information; controlling information; process; classification; horizontal information; vertical information.

МЕНЕДЖМЕНТ

Постановка проблеми. Ефективність функціонування підприємств різних сфер та галузей національного господарства завжди залежить від якості управління, що здійснюється у межах діяльності таких суб'єктів господарювання. Формування діючої системи управління можна віднести до таких важливих завдань для менеджерів та власників підприємств як і пошук ринків збуту продукції, налагодження операційної діяльності і т.д. Однак, у сучасних ринкових реаліях господарювання з урахуванням високого рівня трансформаційних процесів, що відбувається у межах національної економіки, досить важко постійно володіти актуальною інформацією, швидко її опрацьовувати та на базі отриманих висновків приймати виважені управлінські рішення. Саме тому, у сучасних умовах ведення господарської діяльності власники багатьох підприємств значну увагу приділяють формуванню ефективних систем обігу інформації різної природи у межах суб'єктів господарювання.

Контролінг як універсальна, ефективна система забезпечення управлінської ланки у межах підприємства необхідною інформацією, стає на сьогодні поширеним методом акумулювання, обробки та аналізу інформаційних потоків різної природи. У умовах активного розвитку інформаційної економіки та з урахуванням постійного продукування та нагромадження інформаційних ресурсів у межах окремих підприємств, контролінгу дозволяє цей загалом хаотичний процес організувати у складну, динамічну, але ефективно працюючу систему, мета якої формувати інформацію у такому вигляді, щоб вона була корисною для менеджерів у процесі прийняття управлінських рішень.

Враховуючи зазначена, на сьогодні досить актуальними залишаються питання щодо організації систем контролінгу на підприємствах різних сфер та галузей національного господарства, яка повинна враховувати специфіку таких суб'єктів господарювання. Дослідження сутності та особливостей виникнення, обігу та обробки контролінгової інформації є однією із складових вивчення особливостей та закономірностей створення систем контролінгу та забезпечення належного рівня їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Контролінг як ефективний засіб управління, що на сьогодні активно використовується у межах функціонування підприємств загалом, та особливості формування системи обігу контролінгової інформації зокрема, знаходяться у фокусі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, до числа яких варто віднести наступних: Акентьєва О. Б., Бланк І. А., Брохун Н. С., Кіпіоро І. М., Криворотько І. О., Маркіна І. А., Приймак С. В., Прокопенко О. В., Тельнова Г., Хайлук С. О. та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, теоретична компонента дослідження контролінгу не достатньо розвинута у частині вивчення особливостей побудови системи обігу контролінгової інформації. Ґрунтовного вивчення потребують питання ідентифікації сутності контролінгової інформації та її відмінності від інших інформаційних масивів, базові вимоги до формування такої інформації та дослідження особливостей її продукування та руху у межах суб'єктів господарювання.

Мета статті. Метою статті є дослідження сутності контролінгової інформації, аналіз особливостей її виникнення та обігу у межах суб'єктів підприємств та ідентифікація основних вимог до створення такого типу даних.

Виклад основного матеріалу. Створення системи контролінгу у межах функціонування підприємств різної діяльності є на сьогодні вимогою часу та дозволяє спростити процеси акумулювання та аналізу інформації різної природи, яка продукується у межах підприємства або надходить із зовнішнього середовища. Цілком погоджуємося з Приймак С. В., яка контролінг розглядає як систему інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур з фінансової діагностики, методичного та консультативного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту. Саме координація функціонування різних підрозділів через інформаційне забезпечення їх діяльності, на наше глибоке переконання, є однією з ключових функцій контролінгу [4]. Загалом, враховуючи постійне зростання інформаційного масиву, що відбувається сьогодні у сучасному суспільстві, вважаємо, що у майбутньому відділи та служби контролінгу стануть невід'ємною складовою

МЕНЕДЖМЕНТ

управлінської структури будь-якого суб'єкта господарювання. Загалом, у межах статті контролінг розглядатимемо як складову інфраструктури управління підприємством, основною метою якої є інформаційна підтримка процесу прийняття рішень.

Впровадження контролінгу на підприємстві та ефективне використання рішень, прийнятих за його допомогою, у всіх підрозділах підприємства на даному етапі розвитку економіки є досить актуальною проблемою. Контролінг забезпечує необхідною інформацією керівництво підприємства для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу та інтерпретації інформації; надає інформацію для керування трудовими і фінансовими ресурсами; забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного і аналітичного управління [9, с. 140].

Однак сама система контролінгу повністю ґрунтується на інформації, яка акумулюється, аналізується у межах такої системи з метою формування найбільш зручних та важливих даних з позиції прийняття рішень для менеджерів різних рівнів відповідальності. Таким чином, у статті з початку визначимо сутність категорії, «контролінгова інформація».

Взагалі під інформацією у науковому просторі прийнято розглядати сукупність різнобічних даних, які продукуються в межах окремих відділів суб'єктів господарювання певними спеціалістами. Також інформацію можна визначити як сукупність різнобічних сигналів, які виробляються певними системами для подальшого використання з метою удосконалення їх функціонування або інших систем. Таким чином, контролінгова інформація – сукупність різнобічних даних, які продукуються окремими структурними підрозділами суб'єктів господарювання, державними органами влади, іншими установами та організаціями та використовується у процесі підготовки звітів для керівників різних рівнів з метою прийняття ними правильних управлінських рішень.

Контролінгова інформація є складним поняттям, оскільки характеризує дані, що створюються у межах системи управління певними об'єктами. Для кращого усвідомлення правильності застосування тих або інших методів обробки такої інформації, її систематизації, групування, аналізу, важливим є процес класифікації такої інформації, що обумовлено відмінними характеристиками окремих видів контролінгової інформації. На (рис. 1) наведено класифікацію контролінгової інформації. Звичайно, окрім зазначених ознак, контролінгову інформацію можливо розподілити і за іншими характеристиками. Розглянемо зміст окремих видів більш детально.

Горизонтальна інформація – інформація, яка створюється у межах окремих структурних підрозділів підприємства для користування іншими структурними підрозділами, або надається для планування керівниками окремих відділів своєї роботи. Така інформація не подається керівництву, але може бути використана для формування аналітичних звітів для топ-менеджерів суб'єкта господарювання і тоді така інформація вже перетворюється у вертикальну за ієрархією призначення.

Вертикальна інформація – інформація, яка продукується у межах окремих відділів підприємства та надається керівництву на розгляд, тобто інформація проходить всі етапи вертикального управління, формується окремими спеціалістами, перевіряється їх керівниками, подається до відділу контролінгу (якщо варто її опрацювати попередньо), і надсилається або презентується керівництву. Звичайно, такий підхід не виключає можливості використання такої інформації і іншими відділами та структурними підрозділами суб'єкта господарювання, але основна мета підготовки даних – надання необхідної інформації керівництву.

Вхідна інформація – сукупність всіх даних, що надходять до підприємства від інших установ, організацій, клієнтів, державних органів влади. Вихідна інформація – загальний обсяг інформації, що продукується в межах окремого суб'єкта господарювання.

Дослідимо процес створення контролінгової інформації з метою більш детального вивчення особливостей виникнення такої інформації та її ролі у розвитку суб'єктів господарювання. На (рис. 2) наведено процесну схему контролінгової інформації з ідентифікацією окремих дій щодо її виникнення, опрацювання та використання. Зазначений підхід дозволяє у майбутньому деталізувати основні центри формування такої інформації та надасть можливість визначити її специфічні ознаки та вимоги до створення, аналізу та опрацювання.

МЕНЕДЖМЕНТ

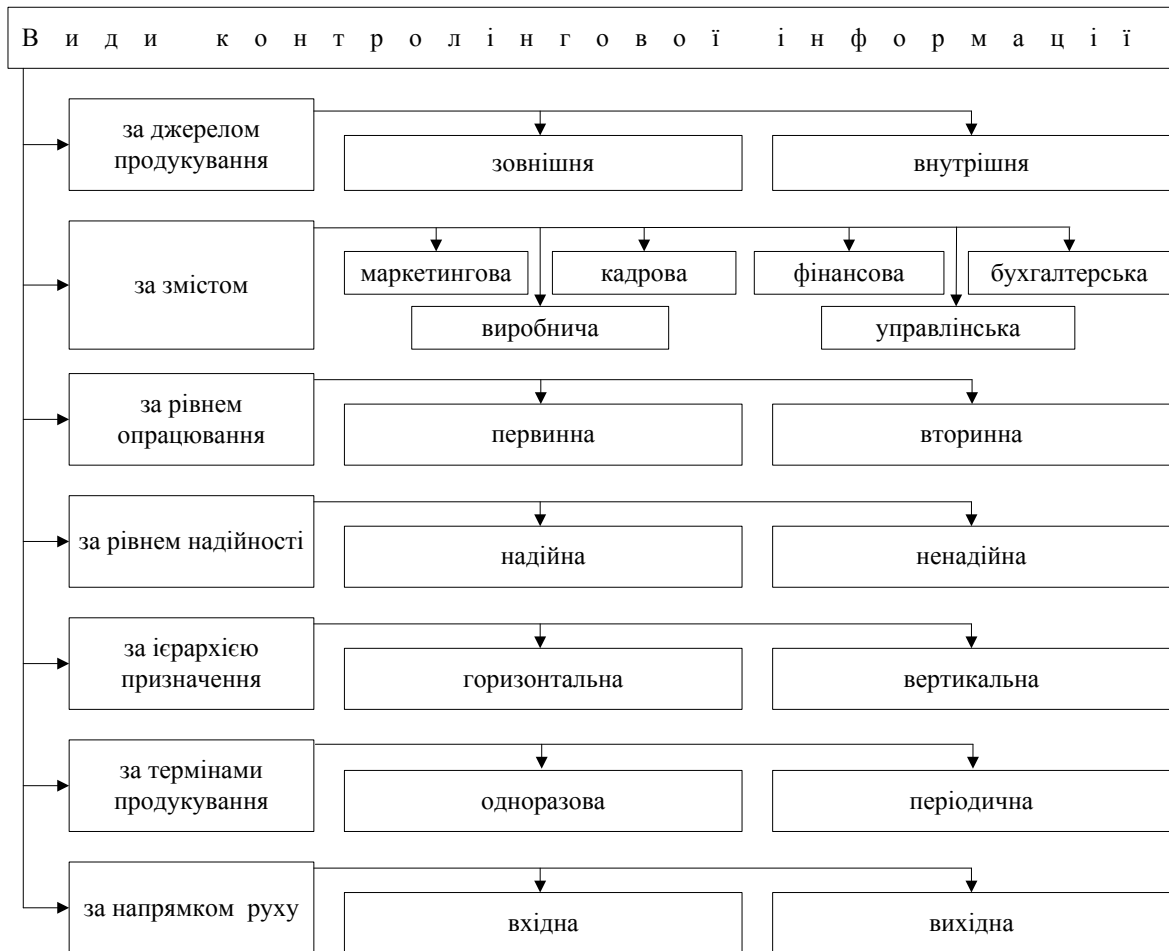


Рис. 1. Класифікація контролінгової інформації*
* складено авторами

У відповідності до (рис. 2) фактично існує два джерела формування контролінгової інформації: внутрішні джерела її продукування та надходження від зовнішніх суб'єктів. Кожний із визначених напрямків має свої особливості формування, обігу та опрацювання. Зокрема, зовнішня інформація може потрапляти двома шляхами: через надходження інформації на адресу суб'єкта господарювання. У такому разі вона одразу потрапляє на розгляд до директора, який вже потім розписує своїм підлеглим, що з нею робити далі. Другий спосіб – це пошук такої інформації працівниками суб'єкта господарювання, спеціалістами служби контролінгу, у тому числі самостійно, з метою виконання покладених на них функцій. Однак, і у першому, і у другому випадку така інформація не є управлінською, оскільки має більш загальний, ознайомчий характер.

Внутрішня інформація, як правило, продукується у результаті функціонування окремих структурних підрозділів підприємства, його відділів. Варто зазначити, що не вся зазначена внутрішня інформація потрапляє до відділу контролінгу, а лише та, яка є важливою з точки зору управління. Фактично, вся попередньо отримана внутрішня інформація ще до моменту надходження до відділу контролінгу проходить попередню первинну обробку самими працівниками, які її формують через узагальнення, групування таких даних відповідними працівниками.

Наступним етапом є передача попередньо опрацьованої інформації зацікавленим особам та відділам, включаючи, насамперед, відділ контролінгу як центральну акумулюючу ланку щодо збору загальної інформації про діяльність суб'єкта господарювання.

МЕНЕДЖМЕНТ

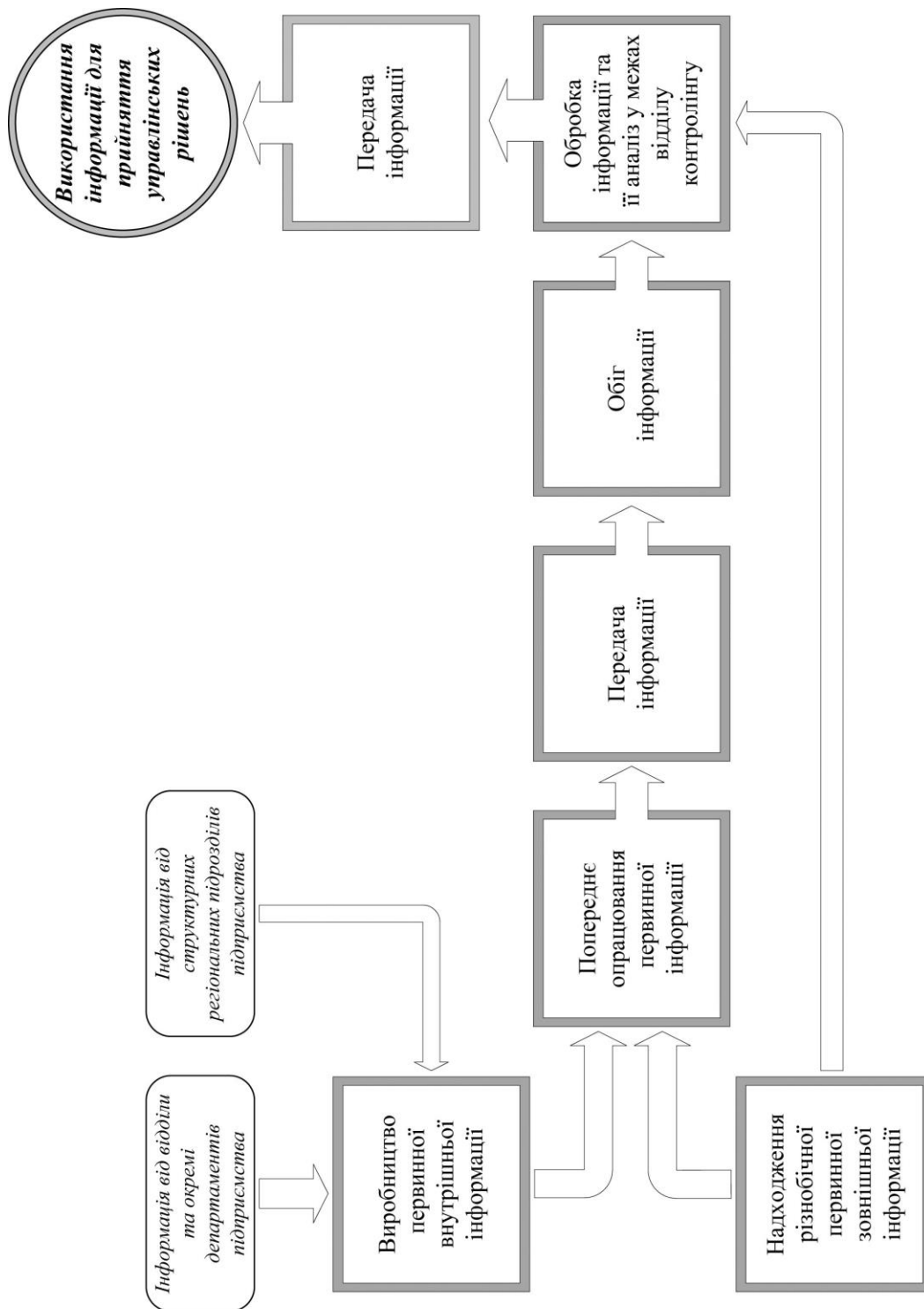


Рис. 2. Модель процесної схеми контролінгової інформації
 Джерело: складено авторами з урахуванням [1-3; 5-8]

МЕНЕДЖМЕНТ

Передача виконується або шляхом надсилання звітів за допомогою електронної пошти, внутрішньо фірмових механізмів обміну інформацією, наявність яких є досить важливим аспектом формування ефективної системи обігу даних, або шляхом внесення інформації у відповідне центральне програмне забезпечення підприємства, де кожний з відповідним доступом має змогу її використовувати. Обіг інформації здійснюється самостійно через загальні системи її обміну у відповідності до затверджених положень надання інформації, підготовки звітів для окремих категорій споживачів і т.д.

Уся контролінгова інформація повинна потрапляти до відділу контролінгу з метою її перевірки та подальшого опрацювання. Вже у межах зазначеного відділу виконується застосування основних інструментів контролінгу для опрацювання отриманих даних, їх детального аналізу у відповідності до вимог керівництва, працівників інших структурних підрозділів тощо. Особливого значення та важливості набувають аспекти стратегічного аналізу позицій підприємства на відповідному ринку, оцінка її конкурентних переваг та формування загальних аналітичних звітів щодо сучасного стану суб'єкта господарювання. Отримана інформація передається керівництву для прийняття управлінських рішень. Варто відмітити, що застосований підхід до дослідження сутності та особливостей обігу контролінгової інформації не означає, що безпосередньо начальник будь-якого підрозділу не може звернутися до керівництва підприємства з власними ідеями та необхідними даними для їх представлення. Концепція побудови системи обігу контролінгової інформації, насамперед, полягає у формуванні максимально можливого забезпечення обігу важливої для керівництва інформації, однак, якщо у керівника не має потреби у перевірці певних даних, їх детальному аналізу, то така інформація не є контролінговою, але є складовою управлінської інформації, яка також виконує важливу роль у процесі менеджменту підприємства.

Враховуючи запропонований процесний підхід до розгляду системи контролінгової інформації, пропонуємо розглянути основні вимоги, яких варто дотримуватися при формуванні зазначеної системи та з урахуванням специфічних особливостей, що притаманні окремим етапам обігу контролінгової інформації.

Отже, на етапі продукування, збору інформації бажано дотримуватися наступних вимог:

1) необхідно у першу чергу готувати інформацію у відповідності до плану звітності, який затверджений на підприємстві, окрім, випадків, коли у керівництва є нагальна потреба у певних даних, що вимагає підготовки звітів, які не прописані внутрішніми положеннями страховика;

2) бажано перевіряти зовнішню інформації при її застосуванні з різних джерел, з метою забезпечення її адекватності та відповідності реальним умовам розвитку суб'єкта господарювання;

3) чітко розуміти, яку інформацію необхідно підготувати для вирішення поставленої мети;

4) формувати дані за визначений період, які можна порівняти між собою при необхідності, зважаючи на їх розмірності та момент фіксування;

5) бажано мати універсальні звіти внутрішньої інформації в середині окремих відділів, що дозволило б спростити процес швидкої підготовки даних для керівництва і дало можливість директору департаменту завжди мати можливість контролювати функціонування окремих відділів;

6) при підготовці первинної інформації варто бути досить лаконічним та стислим у своїх оцінках, оскільки аналіз інформації можуть виконати і працівники служби контролінгу, пов'язуючи її з іншими даними та узагальнюючими показниками;

7) не варто у звітних даних висловлювати свою думку, власну позицію щодо результатів, які готуються і подаються керівництву, якщо цього не просили виконати, оскільки працівник витрачає власний робочий час на детальне роз'яснення, не розуміючи мети користувача такими даними;

На етапі передачі та обігу інформації варто дотримуватися таких вимог:

1) надсилати необхідну інформацію у першу чергу тим особам, які мали в ній потребу, при цьому не варто надсилати зазначені дані іншим працівникам, особливо керівникам, оскільки така ситуація може призвести до витрачання останніми значного обсягу часу на перевірку електронних листів та такої інформації;

МЕНЕДЖМЕНТ

2) варто у межах страхової компанії мати певну систему сповіщення про отримання інформації, вона не може бути простою, оскільки, як правило, керівництву не притаманно постійно відповідати на листи даними про їх отримання, але інші працівники, які просять у своїх колег підготувати певні дані, повинні сповіщати про їх отримання з метою уникнення непорозуміння внаслідок певних технічних збоїв;

3) необхідно чітко встановити для поточної внутрішньої звітності адреси отримувачів кожного виду документів та періоди такої розсилки даних;

4) потрібно визначити ті звітні дані, якими користується досить значна кількість працівників і не розсилати їх за посередництва електронної пошти, а, при можливості, надсилати їх на спільні інформаційні ресурси, де кожний може їх скопіювати та ознайомитися із їх змістом.

Такий підхід дозволить дещо спростити механізм нагромадження та дублювання однотипної інформації та покращити обмін внутрішніми даними між окремими департаментами.

При обробці інформації варто враховувати такі вимоги:

1) вторинна інформація повинна бути зрозумілою та легко сприйматися керівництвом;

2) вона повинна бути достовірною, тому варто досить ретельно виконувати аналіз;

3) необхідно бути лаконічним і не здійснювати занадто детальні та громіздкі аналітичні звіти, які важко сприймаються і вимагають значних обсягів часу на їх як підготовку, так опрацювання та усвідомлення;

4) варто використовувати складні інформаційні продукти для обробки даних з можливістю здійснення перехресної перевірки результатів, що дозволяє забезпечити високу якість аналітичної інформації та мінімізувати людський чинник виникнення різнобічних помилок при її підготовці.

Дотримання окреслених вище вимог забезпечує можливість формування ефективної системи обігу контролінгової інформації у межах діяльності окремих суб'єктів господарювання, дозволяє уникнути хаотичного обігу даних у межах таких підприємств, дійсно виокремлювати важливу інформацію з усього масиву даних та створювати ефективну та якісну аналітичну інформацію для керівництва.

Висновки. Отже, у статті поглиблено теоретичну компоненту дослідження особливостей впровадження систем контролінгу у діяльність окремих підприємств. Загалом розглянуто сутність контролінгової інформації, яку запропоновано розглядати як сукупність різнобічних даних, які продукуються окремими структурними підрозділами суб'єктів господарювання, державними органами влади, іншими установами та організаціями та використовується у процесі підготовки звітів для керівників різних рівнів з метою прийняття ними правильних управлінських рішень.

З урахування над складної природи контролінгової інформації, які формується під тиском значної кількості різних чинників, у роботі проведена класифікація такого типу даних та виідені такі класифікуючі ознаки: за джерелом продукування, за змістом, за рівнем опрацювання, за рівнем надійності, за ієрархією призначення, за термінами продукування, за напрямом руху. Виконана конкретизація та уточнення сутності ідентифікованих типів інформації. Особливості виникнення та обігу контролінгової інформації дослідження за допомогою застосування процесного методу до її дослідження, що дозволило виділити базові вимоги до продукування, збору, передачі та обігу, обробки такої інформації у межах функціонування суб'єктів господарювання різних сфер та галузей національного господарства.

Література

1. Амосов, О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О. Ю. Амосов // *Економіка и управление*. – 2012. – № 1. – С. 83-86.

2. Драгомірова, Я. К. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи контролінгу на підприємстві / Я. К. Драгомірова // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2011. – № 2, Т. 3. – С. 165-168.

3. Кіпіоро, І. М. Формування системи контролінгу на підприємстві [Електронний ресурс] / І. М. Кіпіоро // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. – 2012. – № 22. – Ч. 2. – Режим доступу : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/41.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/41.pdf).

4. Приймак, С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.08 / Приймак Світлана Вікторівна ; Держ. установа "Ін-т економіки та прогнозування НАН України". – К., 2007. – 20 с.

МЕНЕДЖМЕНТ

5. Пушкар, М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
6. Сыпко, Т. Д. Контроллинговая информация – инструмент эффективного управления предприятием [Електронний ресурс] / Т. Д. Сыпко, А. А. Михенько, Р. Решетник // Розвиток економічної науки в умовах сьогодення : науково-технічна конференція Національного університету кораблебудування. – Миколаїв, 2013. – Режим доступу : <http://conference.nuos.edu.ua/catalog//lectureDetail.jsessionid=929fbb1ee901081e7d7eb686a78e?lectureId=21735&conferenceId=19971&isProjectorView=false>.
7. Скар, А. О. Інформаційне забезпечення контролінгу : навчальний посібник / А. О. Скар. – К.: ДАККіМ, 2006. – 71 с.
8. Тунік, М. В. Сутність та основні функції системи контролінгу / М. В. Тунік // Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління : електрон. зб. наук. пр. – 2014 – № 1. – С. 67-74.
9. Черкас, А. В. Проблематика впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах / А. В. Черкас // Економіка и управление. – 2013. – № 4. – С. 140-143.

References

1. Amosov, O. Yu. (2012). Kontrolinhovi mekhanizmy v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Controlling mechanisms in the enterprise management system]. *Ekonomika i upravlinnie – Economics and Management* 1, pp. 83-86 [in Ukrainian].
2. Drahomirova, Ya. K. (2011). Informatsiine zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia systemy kontrolinhu na pidpriemstvi [Information support for the effective functioning of the system of controlling at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2, Vol. 3, pp. 165-168 [in Ukrainian].
3. Kipioro, I. M. (2012). Formuvannia systemy kontrolinhu na pidpriemstvi [system of controlling at the enterprise]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Proceedings of Kirovograd National Technical University. Economics.* # 22. – Part 2 Retrieved from : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/41.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/41.pdf) [in Ukrainian].
4. Pryimak, S. V. (2007). Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva v systemi kontrolinhu [Diagnosis financial situation of the company controlling the system]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
5. Pushkar, M. S., Pushkar, R. M. (2004). Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu [strategic management information subsystem]. Ternopil : Kart-blansh [in Ukrainian].
6. Sytko, T. D., Mikhenko, A. A., Reshetnik, R. (2013). Kontrollingovaia informatsiia – instrument effektivnoho upravlenia predpriatiem [Controlling information - effective enterprise management tool]. *Rozvytok ekonomichnoi nauky v umovakh sohodennia : naukovo-tekhnichna konferentsiia Natsionalnoho universytetu korablebuduvannia – The Development of Economic Science Under Current Times: The Scientific and Technical Conference of the National University of Shipbuilding. Mykolaiv* Retrieved from : <http://conference.nuos.edu.ua/catalog//lectureDetail.jsessionid=929fbb1ee901081e7d7eb686a78e?lectureId=21735&conferenceId=19971&isProjectorView=false> [in Ukrainian].
7. Sknar, A. O. (2006). Informatsiine zabezpechennia kontrolinhu : navchalnyi posibnyk [Information support of controlling: a textbook]. Kyiv : DAKKіM [in Ukrainian].
8. Tunik, M. V. (2014).Sutnist ta osnovni funktsii systemy kontrolinhu [The essence and the basic functions of the controlling system]. *Chernihivskyi Naukovyi Chasopys. Elektronnyi zbirnyk naukovykh prats. Seriya 1. Ekonomika i upravlinnia – Scientific Journal of Chernigov. Electronic collection of scientific papers.* Economics and Management, 1, pp. 67-74.
9. Cherkas, A. V. (2013). Problematyka vprovadzhenia kontrolinhu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [controlling at domestic enterprises]. *Ekonomika i upravlinnie – Economics and Management*, 4, pp. 140-143 [in Ukrainian].

Надійшла 19.06.2016