

УДК 658.15:005.915

Меренкова Л. О., к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Merenkova L. O. PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkov

FINANCIAL CONTROLLING AS A SYSTEM OF EFFECTIVE ENTERPRISE MENEAGEMENT

Анотація. У статті охарактеризовано чотири концепції контролінгу: з орієнтацією на облікову систему підприємства, з орієнтацією на управлінську інформаційну систему, з орієнтацією на систему управління з акцентом на планування і контроль, з орієнтацією на систему управління з акцентом на координацію.

Узагальнено та проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності понять «контролінг» і «фінансовий контролінг». В результаті виявлено, що науковці розглядають фінансовий контролінг як підсистему контролінгу підприємства або як систему управління підприємством в цілому. Запропоноване власне визначення фінансового контролінгу. Обґрунтовано, що фінансовий контролінг є системою ефективного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, що включає планування, облік, контроль, аналіз, інформаційне забезпечення менеджменту для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Підкреслена стратегічна спрямованість фінансового контролінгу.

Досліджено специфічні особливості стратегічного й оперативного фінансового контролінгу, зроблена їх порівняльна характеристика за обраними критеріями: орієнтація, рівень планування, завдання, цільові показники, джерела інформації для прийняття рішень, інструменти.

Summary. The article characterizes four concepts of controlling - with a focus on accounting system of enterprise, with a focus on management information system, with a focus on system management with emphasis on planning and control, with a focus on system management with an emphasis on coordination.

Theoretical approaches to determination of essence of the notion of "controlling" and "financial controlling" are generalized and analyzed. The result revealed that scientists consider financial controlling as a subsystem of controlling of enterprise or as a system of enterprise management as a whole. Definition of financial controlling is proposed. It is proved that financial controlling is a system of efficient control financial and economic activity of enterprise which includes planning, accounting, control, analysis, information management to achieve strategic and operational targets of the company. Financial controlling strategic focus is stressed.

The specific features of strategic financial controlling and operational financial controlling are investigated. Their comparative characteristics for the selected criteria's, such as orientation, level of planning, objectives, target indicators, sources of information to make decision, instruments, is made.

Ключові слова: контролінг, фінансовий контролінг, планування, контроль, управління, підприємство.

Key words: controlling, financial controlling, planning, control, management, enterprise.

Постановка проблеми. Загострення глобальної фінансової кризи, зростання динаміки змін зовнішньоекономічного середовища, прагнення України інтегруватися до Європейського ринку вимагають від підприємств застосування сучасних та ефективних управлінських технологій. Посилення конкуренції, у тому числі й з боку іноземних фірм, скорочення життєвого циклу продукції, забезпечення досягнення підприємствами встановлених довгострокових цілей призводять до необхідності оперативної обробки великого обсягу різноманітної фінансово-економічної інформації, своєчасного її надання керівникам усіх підрозділів для прийняття управлінських рішень, проведення корегування розроблених планів, координації та забезпечення ефективного контролю їх виконання на підприємствах.

Разом з тим на багатьох підприємствах взаємозв'язок між стратегічним і оперативним плануванням і контролем є слабким, для прийняття управлінських рішень використовуються головним чином дані фінансового обліку, не налагоджена система взаємодії менеджерів з обліковими і аналітичними підрозділами. За таких умов особливої актуальності набуває підвищення ефективності управління підприємствами на основі впровадження фінансового контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній фінансово-економічній літературі багато уваги приділяється теоретико-методологічним засадам фінансового контролінгу на підприємствах. Проблемами теорії та практики фінансового контролінгу займалися такі відомі вітчизняні та закордонні учені як Е. Ананькіна, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна, А. Загородній, А. Карминський, Е. Майер, Р. Манн, І. Мозіль, Н. Оленєв, С. Петренко, Г. Піч, А. Примак, І. Стефанюк, О. Терещенко С. Фалько, Д. Хан, П. Хорват, І. Циглик, Е. Шерм, та ін. Але залишається неоднозначним визначення сутності понять «контролінг» і «фінансовий контролінг», функцій, принципів фінансового контролінгу, що ускладнює розробку

цілісної системи методичних і практичних рекомендацій щодо його впровадження на підприємствах.

Метою статті є систематизація наукових підходів до визначення сутності поняття фінансовий контролінг та обґрунтування сутності фінансового контролінгу як системи ефективного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Для досягнення встановленої мети використані методи аналізу, синтезу і теоретичного узагальнення.

Виклад основного матеріалу. Науковці визначають фінансовий контролінг як концепцію ефективного управління [2, 4, 12, 22], систему управління [5, 8, 13, 14], напрям економічної роботи [6], обліково-аналітичну систему [17], систему контролю й оцінки [3, 11], філософію і спосіб мислення керівників [9], рівноправну управлінську функцію [16], систему методів та інструментів [1, 15, 20].

Неоднозначність трактування сутності фінансового контролінгу пов'язане з історичним розвитком поглядів на процес управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, з ускладненням управлінських та облікових функцій, їх розподілом у часі та між підрозділами підприємства. Узагальнення та аналіз наукових праць [5, 7, 8, 18], присвячених проблематики контролінгу, дозволяє виділити наступні його концепції (Таблиця 1), у межах яких розкривається сутність фінансового контролінгу.

Таблиця 1

Концепції контролінгу

Орієнтація концепції контролінгу	Зміст концепції
1. На облікову систему підприємства	Створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності підприємства.
2. На управлінську інформаційну систему	Створення єдиної інформаційної системи прийняття стратегічних й оперативних управлінських рішень
3. На систему управління з акцентом на планування і контроль	Сприяння досягненню довгострокових і короткострокових цілей підприємства шляхом інформаційного забезпечення процесу планування і контролю, системної організації і координації. Поділ контролінгу на стратегічний і оперативний
4. На систему управління з акцентом на координацію	Координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення. Упорядкування

Майер Е. визначає контролінг як керівну концепцію ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування. [12, с. 9] Він підкреслює, що у контурі управління забезпечується зворотній зв'язок. Контролінг забезпечує виживання підприємство в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку і довгостроковому – збереження та підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків цього підприємства з суспільними сферами: природною, соціальною, господарською. [12, с. 88] Градов А. стверджує, що контролінг необхідний для забезпечення виживання підприємства на етапах стратегічного і тактичного управління [4, с. 217]. Анташов В. акцентує увагу, що контролінг, як певна концепція керівництва підприємством, орієнтована на його довготривале й ефективне функціонування в господарських умовах, що постійно змінюються. [2, с. 93]

З точки зору Карминського А., Оленева Н., Примака А., Фалько С. контролінг - філософія та спосіб мислення керівників, які орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) в довгостроковій перспективі. [9, с. 12]

Таким чином у даних визначеннях підкреслюється спрямованість контролінгу на забезпечення виживання й довгострокового ефективного функціонування підприємства.

Манн Р., Маєр Е. визначають контролінг як систему управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності фірми, систему управління прибутком підприємства [13, с. 8] Одним з головних факторів, що впливають на прибуток підприємства, є витрати. Тому науковці конкретизують зміст контролінгу як систему регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні цілей підприємства, дозволяє уникнути несподіванок і своєчасно ввімкнути червоне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека, яка вимагає вживання заходів протидії. [13, с. 21]

Сутність контролінгу, як системи забезпечення досягнення мети підприємства, визначається у працях Ціглик І., Мозіль І., Кірдякіної Н. [23] З їхньої точки зору контролінг - це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою. [23, с. 14]

Загородній А. стверджує, що контролінг – це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції у менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень. [6, с. 230]

В наукових працях можна виокремити підхід до визначення сутності контролінгу з акцентуванням на контроль. Борисов А. стверджує, що контролінг – система постійної оцінки усіх сторін діяльності підприємства, його підрозділів, керівників, співробітників з точки зору своєчасного і якісного виконання завдань стратегічного плану, виявлення відхилень і вжиття невідкладних, енергійних заходів, щоб намічені рубежі були досягнуті за будь-яких змін господарської ситуації. [3, с. 330] Лаута Ю., Герасимов Б. визначають контролінг як систему контролю, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансово-економічної діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від запланованих і прийняття управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію. [11]

На наш погляд, даний підхід до визначення сутності контролінгу є звуженим, оскільки контролінг, як система управління досягненням мети підприємства, не обмежується функцією контролю, яка полягає в виявленні відхилень фактичних показників від запланованих, встановлення причин відхилень та прийняття рішень щодо корегування показників. Контроль нерозривно пов'язаний з плануванням. Здійснити ефективне регулювання фінансового-господарської діяльності підприємства в процесі контролю, забезпечити досягнення встановлених стратегічних і оперативних цілей

можливо тільки при наявності обґрунтованої та узгодженої системи планових показників. Тому в економічній літературі набули поширення підходи щодо визначення сутності контролінгу з акцентом на планування і контроль, а також з акцентом на координацію.

За думкою Хана Д. контролінг є системою інтегрованого інформаційного забезпечення, планування й контролю діяльності підприємства. [21, с. 33] Контролінг – це елемент управління соціальною системою, головна функція якого – підтримка керівництва у процесі вирішення ним загального завдання координації системи управління з акцентом перш за все на завдання планування, контролю й інформування. [21, с. 113]

Хорват П. розкриває сутність контролінгу з акцентом на координацію і підкреслює, що метою контролінгу як міжфункціональної концепції управління, є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення. [22] Дану точку зору підтримує Григораш І. О., який визначає, що контролінг – це система управління діяльністю підприємства, що інтегрує, координує та спрямовує діяльність усіх підрозділів на досягнення короткострокових і довгострокових цілей. [5] Тобто контролінг призначений забезпечити досягнення цілей підприємства на основі координації діяльності усіх підрозділів і підсистем управління.

Розглядаючи контролінг як систему, науковці віокремлюють кілька її елементів. Стефанюк І. визначає контролінг як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, планування, контролю, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності підприємства. [17, с. 149]

З точки зору Петренко С. система контролінгу є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів під час оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети та результатів діяльності підприємства. [15, с. 15].

Ананькіна Е., Данілочкіна Н., Данілочкін С. стверджують, що контролінг є складною конструкцією, що об'єднує в собі такі різні елементи, як установлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та вироблення рекомендацій для ухвалення управлінських рішень. [1, с. 22]

За думкою Терещенко 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. [20, с. 404]

Таким чином, у теперішній час більшість науковців розглядаються контролінг як систему управління підприємством у цілому.

В залежності від об'єкту управління виділяють фінансовий, інвестиційний, маркетинговий, виробничий контролінг, контролінг персоналу тощо. В результаті дослідження виявлено, що фінансовий контролінг трактується в вузькому і широкому розумінні. В вузькому розумінні фінансовий контролінг – це підсистема контролінгу підприємства, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів і інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення управлінських рішень. [10]

В вузькому розумінні фінансовий контролінг спрямований на управління прибутком і витратами підприємства, охоплює фінансове планування і аналіз показників, бюджетування та контроль фінансових показників за центрами фінансової відповідальності, організацію системи управлінського обліку на підприємстві. Дана концепція фінансового контролінгу широко використовувалась на початкових етапах його впровадження (1991 – 2000 рр.) на вітчизняних підприємствах і підприємствах Росії при спробах адаптувати до реалій економічного середовища цих країн і вимог керівництва існуючі теоретико-методичні розробки науковців США та Західної Європи.

Головна мета існування будь-якого підприємства полягає в його розвитку, що знаходить своє вираження головним чином у монетарних показниках: збільшення вартості підприємства, підвищенні добробуту акціонерів і власників бізнесу, максимізації фінансового результату діяльності, мінімізації збитків, забезпечення довгострокової ліквідності та платоспроможності та ін. Досягнення цих цілей забезпечується з використанням фінансового контролінгу. Тому пропонується розглядати фінансовий контролінг у широкому розумінні як систему методів та інструментів, що включає планування, облік, контроль, аналіз, інформаційне забезпечення менеджменту для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства за умови ефективного використання фінансових ресурсів. За таким підходом інвестиційний, маркетинговий, виробничий контролінг, контролінг персоналу допомагають досягти цілей фінансового контролінгу.

Автор приєднується до думки О. Терещенко, який стверджує, що фінансовий контролінг є системою інформаційного забезпечення координації всіх підсистем управління і передбачає використання методів і процедур із бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшенз, управління ризиками і внутрішнього контролю, які у сукупності зорієнтовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і збільшення вартості компанії. [19]

За цільовим спрямуванням фінансовий контролінг поділяється на стратегічний і оперативний. Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю і ризиками. [20, с. 407]

Оперативний фінансовий контролінг орієнтований на досягнення короткострокових кількісних цілей, що встановлюються у рамках розроблених стратегічних планів. Оперативний фінансовий контролінг зосереджений на досягненні показників прибутку, витрат, рентабельності капіталу тощо. Цілі стратегічного і оперативного фінансового контролінгу

повинні бути узгоджені, а процес їх досягнення постійно контролюватися і координуватися відповідними службами контролінгу. У таблиці 2 наведена уточнена порівняльна характеристика стратегічного і оперативного фінансового контролінгу, яка розроблена на основі узагальнення існуючих теоретичних розробок щодо фінансового контролінгу та спираючись на праці [5, 7, 20].

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика
стратегічного і оперативного фінансового контролінгу**

Критерій порівняння	Стратегічний фінансовий контролінг	Оперативний фінансовий контролінг
1. Орієнтація	Зовнішнє середовище, адаптація підприємства	Ефективність внутрішніх процесів на підприємстві
2. Рівень планування	Стратегічне планування	Тактичне і оперативне планування, бюджетування
3. Завдання	Визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії підприємства; ідентифікація та формування стратегічних факторів успіху та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді; визначення горизонтів фінансового планування, формулювання цільової методології стратегічного та оперативного планування на підприємстві відповідно до встановлених горизонтів; впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування; довгострокове управління вартістю підприємства для забезпечення зростання добробуту акціонерів; забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами	Встановлення планових оперативних показників фінансово-господарської діяльності підприємства; складання звітності; своєчасне надання інформації про відхилення фактичних показників від планових; аналіз причин допущених відхилень, підготовка альтернативних рішень і рекомендацій щодо усунення негативних відхилень; надання внутрішніх консультаційних послуг
4. Цільові показники	Шанси / Ризики Сильні сторони / Слабкі сторони	Доходи / витрати Грошові надходження/Грошові

		видатки
5. Джерела інформації для прийняття рішень	Зовнішні і внутрішні джерела інформації	Внутрішні джерела інформації
6. Інструменти	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз), портфельний аналіз, система раннього попередження та реагування (СРПР), бенчмаркінг, таргет-костинг, ABC-аналіз (Activity Based Costing), функціонально-вартісний аналіз	ABC-аналіз (для визначення ключових моментів і пріоритетів в діяльності підприємства), XYZ-аналіз, оптимізація об'ємів замовлень, CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit), бюджетування, фінансовий аналіз показників діяльності

Таким чином, методологічні підходи щодо впровадження стратегічного й оперативного фінансового контролінгу на підприємстві, їх інструментарій і методики суттєво відрізняються в залежності від встановлених цілей.

Складовими елементами фінансового контролінгу, як системи управління підприємством, є мета, завдання, функції, принципи, методи, інструменти, інформаційне забезпечення, система документообігу, служба контролінгу.

Висновки. Фінансовий контролінг є ефективною технологією управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, орієнтованою на майбутнє інтегрованою системою елементів інформаційного забезпечення, обліку, аналізу, контролю і планування. Фінансовий контролінг забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства на основі координації планів і діяльності усіх підрозділів.

Узгодження теоретичних підходів до визначення сутності фінансового контролінгу є підґрунтям розробки системи теоретичних, методичних та практичних рекомендації щодо його провадження на підприємствах с урахуванням особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємств в теперішній час.

Література.

1. Ананькина Е. Л. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Ананькина Е. Л., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др.]; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
2. Анташов В. А. Экономический советник менеджера / Анташов В. А., Уварова Г. В. – М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2009. – 384 с.
3. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир. – 2003. – 895 с.
4. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / общ. ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 512 с.
5. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11 (113). – С. 96 – 107.
6. Загородній А. Г. Фінансовий словник / Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. – [4 вид., випр. та доп.] – Львів: Т-во «Знання», КОО; Вид.-во Львів. Банк. Ін.-ту НБУ, 2002. – 566 с.
7. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства // Вісник. – 2010. – № 1 (11). – С. 46 – 50.
8. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу. // Статистика України. – 2011. – № 1. – С. 40 – 44.
9. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / [А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько]. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
10. Коковіхіна О. О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного управління діяльністю підприємства залізничного транспорту / О. О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 196 – 199.

11. Лаута Ю. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / Ю. С. Лаута, Б. И. Герасимов; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. – 96 с.
12. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Майер Э. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 76 с.
13. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Манн Р., Майер Э. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 208 с.
14. Одноволик В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - № 6 (96). – С. 127 – 130.
15. Петренко С. Н. Контроллинг : учеб. пособ. / Петренко С. Н. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. – 328 с.
16. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102 – 107.
17. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146 – 153.
18. Терещенко О. О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці // Фінанси України. – 2006. – № 8. – С. 137 – 145.
19. Терещенко О. О., Сташук 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.
20. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
21. Хан Д. Планирование и контроль : концепция контроллинга / пер. с нем.; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

22. Хорват П. Концепция контролинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; Пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.

23. Циглик І. І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України / І. І. Циглік, І. О. Мозіль, Н. В. Кірдякіна // Фінанси. – 2004. – № 4. – С. 13 – 16.

References.

1. Anan'kina, E. L. Danilochkin, S. V. and Danilochkina, N. G. (2003), *Kontrolling kak instrument upravlenija predprijatiem* [Controlling as instrument of business management], JuNITI-DANA, Moskva, Rossiya.

2. Antashov, V. A. and Uvarova, G. V. (2009), *Jekonomicheskij sovetnik menedzhera* [Economic adviser to the manager], AKDI «Jekonomika i zhizn'», Moskva, Rossiya.

3. Borisov, A. B. (2003), *Bol'shoj jekonomicheskij slovar'* [Big economic dictionary], Knizhnyj mir, Moskva, Rossiya.

4. Gradov, A. P. (1996), *Strategija i taktika antikrizisnogo upravlenija firmoj* [Strategy and tactics of crisis management by firm], Special'naja literatura, Sankt-Peterburg, Rossiya.

5. Gry`gorash I. O. (2010), Controlling as a contemporary system of enterprise management, *Aktual`ni problemy` ekonomiky`*, vol. 11, pp. 96 – 107.

6. Zagorodnij, A. G. Voznyuk, G. L. and Smovzhenko, T. S. (2002), *Finansovy`j slovny`k* [Financial dictionary], 4th ed, T-vo «Znannya», KOO, Vy`d.-vo L`viv. Bank. In.-tu NBU, L`viv, Ukraine.

7. Zadorozhna, R. P. (2010), “Controlling as a concept of management enterprise financial and economic activities, *Visny`k*, vol. 1, pp. 46 – 50.

8. Zorina, O. A. (2011), “Problems of controlling interpretation”, *Staty`sty`ka Ukrayiny`*, vol. 1, pp. 40 – 44.

9. Karminskij, A. M. Olenev, N. I. Primak, A. G. and Fal'ko, S. G. (1998), *Kontrolling v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovy postoroenija*

kontrollinga v organizacijah [Controlling in business: methodological and practical bases of construction of controlling in the organizations], *Finansy i statistika*, Moskva, Rossija.

10. Kokovixina, O. O. (2012), "Need of financial controlling as a systems of effective management of activities of the railway transport enterprise", *Visny`k ekonomiky` transportu i promy`slovosti*, vol. 38, pp. 196 – 199.

11. Lauta, Ju. S. and Gerasimov, B. I. (2005), *Sozdanie sistemy kontrollinga na promyshlennom predpriyatii* [Creation of system of controlling at the industrial enterprise], *Izd-vo Tamb. gos. tehn. un-ta*, Tambov, Rossija.

12. Majer, Je. (1993), *Kontrolling kak sistema myshlenija i upravlenija* [Controlling as system of thinking and management], *Finansy i statistika*, Moskva, Rossija.

13. Mann, R. and Majer, Je. (1993), *Kontrolling dlja nachinajushhih* [Controlling for beginners], *Finansy i statistika*, Moskva, Rossija.

14. Odnovoly`k, V. I. (2009), Controlling – the modern concept of ensuring stable development of enterprise, *Aktual`ni problemy` ekonomiki*, vol. 6, pp. 127 – 130.

15. Petrenko, S. N. (2004), *Kontrolling : ucheb. posob.* [Controlling: text-book], *Nika-Centr*, Jel'ga, Kiev, Ukraina.

16. Pich, G. and Sherm, Je. (2001), Specification of controlling content as a function of management and its support, *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, vol. 3, pp. 102 – 107.

17. Stefanyuk, I. B. (2005), Concept, essence and causes of controlling arising, *Finansy` Ukrayiny`*, vol. 2, pp. 146 – 153.

19. Tereshhenko, O. O. (2006), Concept of "controlling" and "management accounting" in the theory and practice, *Finansy` Ukrayiny`*, vol. 8, pp. 137 – 145.

19. Tereshhenko, O. O., Stashhuk, D. M. and Savchuk, D. G. (2011), The current state and perspective of financial controlling development (to results of the Ukrainian-Russian "round table"), *Finansy` Ukrayiny`*, vol. 2, pp. 117 – 126.

20. Tereshhenko, O. O. (2003), *Finansova diyalnist` sub'yektiv gospodaryuvannya: Navch. posibny`k* [Financial activity of subjects of managing: text-book], KNEU, Kiyiv, Ukray`na.

21. Han, D. (1997), *Planirovanie i kontrol' : koncepcija kontrollinga* [Planning and control: concept of controlling], Finansy i statistika, Moskva, Rossija.

22. Horvat, P. (2008), *Koncepcija kontrolinga: Upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Bjudzhetirovanie* [Concept of controlling: Management accounting. Reporting system. Budgeting], 3rd ed, Al'pina Biznes Buks, Moskva, Rossija.

23. Cy`gly`k, I. I., Mozil`, I. O. and Kirdyakina, N. V. (2004), Controlling. Essence and bases of forming and functioning at enterprise or Ukrain, *Finansy`*, vol. 4, pp. 13 – 16.