

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЯКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ З ПИТАНЬ КОНТРОЛІНГУ

© 2017 ВЕРЕТЕННИКОВА Г. Б., МАЖНИК Л. О.

УДК 005.2

Веретенникова Г. Б., Мажник Л. О. Методичні рекомендації до визначення якості функціонування робочої групи з питань контролінгу

Метою статті є презентація дослідження щодо встановлення алгоритму оцінювання якості функціонування робочої групи з питань контролінгу, його сутнісного наповнення та системи показників. Запропоновано рекомендації щодо оцінки якості функціонування робочої групи з питань контролінгу, які передбачають поетапне оцінювання за двома напрямками: формування управлінського рішення та його реалізація. Запропонована система показників оцінки якості функціонування робочої групи є комплексною та включає групу показників, що характеризують умови процесів та їх результати. Алгоритм оцінки якості передбачає необхідність формування тільки якісного управлінського рішення, яке забезпечує високий (достатній) рівень його реалізації. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є розробка інформаційного забезпечення функціонування робочої групи з питань стратегічного та оперативного контролінгу, що спростить процес розробки управлінських рішень. Подальший розвиток організаційних засад впровадження контролінгу на підприємстві дозволить стандартизувати етапи аналізу, обліку та регулювання діяльності підприємства в цілому.

Ключові слова: контролінг, робоча група з контролінгу, якість функціонування робочої групи з контролінгу, управлінське рішення.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 10.

Веретенникова Ганна Борисівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, управління підприємствами та логістики, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: ann.veretennykova@gmail.com

Мажник Лідія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, управління підприємствами та логістики, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: idia.mazhnik@gmail.com

УДК 005.2

UDC 005.2

Веретенникова А. Б., Мажник Л. А. Методические рекомендации к определению качества функционирования рабочей группы по вопросам контроллинга

Veretennikova G. B., Mazhnyk L. O. The Methodical Recommendations for Determining the Quality of Functioning of the Working Group on Controlling

Целью статьи является презентация исследования по разработке алгоритма оценки качества функционирования рабочей группы по вопросам контроллинга, его сущностного наполнения и системы показателей. Предложены рекомендации по оценке качества функционирования рабочей группы по вопросам контроллинга, которые предусматривают поэтапное оценивание по двум направлениям: формирование управленческого решения и его реализация. Предложенная система показателей оценки качества функционирования рабочей группы является комплексной и включает группу показателей, характеризующих условия процессов и их результаты. Алгоритм оценки качества предполагает необходимость формирования только качественного управленческого решения, которое обеспечивает высокий (достаточный) уровень его реализации. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является разработка информационного обеспечения функционирования рабочей группы по вопросам стратегического и оперативного контроллинга, что упростит процесс разработки управленческих решений. Дальнейшее развитие организационных основ внедрения контроллинга на предприятии позволит стандартизировать этапы анализа, учета и регулирования деятельности предприятия в целом.

The article is aimed at presenting a study on the development of an algorithm to assess the quality of functioning of the working group on controlling, its substance and the system of indicators. Recommendations were suggested to assess the quality of functioning of the working group on controlling, involving a phased assessment in two directions: formation of a managerial decision and its implementation. The proposed system of indicators for assessing quality of functioning of the working group is comprehensive and includes a group of indicators, characterizing the conditions of processes and their results. The quality assessment algorithm requires the necessary formation of a strictly qualitative managerial decision that provides a high (sufficient) level of its implementation. Prospect for further research in this direction will be development of information support for functioning of the working group on the strategic and operational controlling, which will simplify the process of developing of managerial decisions. Further development of the organizational foundations for introduction of controlling in the enterprise would standardize the stages of analysis, accounting, and regulation of the enterprise's activity as a whole.

Ключевые слова: контроллинг, рабочая группа по контроллингу, качество функционирования рабочей группы по контроллингу, управленческое решение.

Keywords: controlling, working group on controlling, quality of functioning of the working group on controlling, managerial decision.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Библ.:** 10.

Fig.: 1. **Tbl.:** 3. **Bibl.:** 10.

Веретенникова Анна Борисовна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, управления предприятиями и логистики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: ann.veretennykova@gmail.com

Мажник Лидия Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления предприятиями и логистики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: idia.mazhnik@gmail.com

Veretennikova Ganna B. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Enterprise Management and Logistics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: ann.veretennykova@gmail.com

Mazhnyk Lidia O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics, Enterprise Management and Logistics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: idia.mazhnik@gmail.com

Необхідність приведення у відповідність сучасним вимогам системи управління промислового підприємства, яка базується на використанні концепції контролінгу, обумовлена підвищенням уваги до якості та швидкості адаптаційних управлінських рішень щодо мінливості зовнішнього конкурентного середовища. Оскільки управлінські рішення на більшості вітчизняних підприємствах приймаються керівництвом переважно лише на засадах практичного досвіду та інтуїції, необхідно підвищити їх ефективність і обґрунтованість шляхом формування системи контролінгу.

Виходячи зі специфіки та обмеження фінансування діяльності вітчизняних підприємств, організаційно впровадження системи контролінгу доцільно реалізувати шляхом створення робочої групи в складі таких фахівців, що займаються конкретним напрямком: директор підприємства (заступник); економіст (напрямок планування і бюджетування); бухгалтер (напрямок обліку, аналізу та контролю); операційний менеджер; фахівець з інформаційних систем. Робоча група створюється з метою організації інформаційно-аналітичної та методичної систем підтримки прийняття управлінських рішень для забезпечення довгострокового функціонування підприємства.

Основні завдання робочої групи з контролінгу полягають у такому: визначення стратегічних цілей розвитку підприємства та його місії; формування інформаційної системи, системи планування і контролю; розробка інструментарію служби контролінгу; аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому і в розрізі окремих служб і сфер діяльності.

Основні напрямки – об'єкти уваги робочої групи, завдання та функції учасників на підприємстві представлено на *рис. 1*.

У науковій літературі [1–5; 7–10] виділяють різні підходи до формування системи контролінгу на підприємствах, але питання визначення якості рішень з контролінгу залишається відкритим.

Метою статті є презентація дослідження щодо встановлення алгоритму оцінки якості функціонування робочої групи з питань контролінгу, його сутнісного наповнення та комплексної системи показників, що використовуються.

Аналіз наукового інструментарію щодо оцінки ефективності та якості роботи структур на підприємстві дозволяє запропонувати рекомендації з оцінки якості функціонування робочої групи з контролінгу, алгоритм комплексної оцінки якості передбачає проходження таких етапів:

1. Визначення вимог до функціонування робочої групи.
2. Формування ознак і характеристик процесу функціонування робочої групи.
3. Визначення критеріїв оцінювання за обраними ознаками та характеристиками.
4. Формування управлінського рішення.
5. Реалізація управлінського рішення (УР).
6. Оперативний аналіз процесу реалізації УР: умови реалізації.

7. Аналіз отриманих кінцевих результатів від впровадження.

8. Визначення якості функціонування робочої групи.

Першочерговим етапом у процесі оцінки якості є визначення вимог до функціонування робочої групи. Загальною вимогою є розробка ефективного управлінського рішення щодо підвищення ефективності роботи підприємства та успішна його комплексна реалізація за допомогою всіх напрямків господарювання. Тому кожен член робочої групи, який є функціональним керівником певного виду діяльності, несе відповідальність не тільки за сутність, перспективи розробленого управлінського рішення, але й за наслідки його реалізації. Оскільки підприємство є складною соціально-економічною системою, процеси протікають всередині, взаємопов'язані між собою, управлінські рішення щодо скорочення витрат, підвищення обсягів прибутку є комплексними та передбачають розробку плану заходів щодо підвищення ефективності всіх напрямів діяльності. У процесі реалізації управлінських рішень, розроблених у ході засідань та нарад робочої групи, кожен керівник зацікавлений у реалізації визначеного плану заходів як свого підрозділу, так і суміжного за функціональним спрямуванням. Як вимоги щодо функціонування робочої групи з контролінгу доцільно визначити розробку та реалізацію управлінських рішень, що забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємства на основі мінімізації витрат.

Формування ознак і характеристик процесу функціонування робочої групи доцільно здійснювати з урахуванням сутності завдань, які необхідно вирішувати в процесі засідання робочої групи. До таких слід віднести:

- ✦ аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища і факторів, що викликали появу певної проблеми;
- ✦ формування альтернативних варіантів вирішення проблеми;
- ✦ визначення критеріїв вибору рішення;
- ✦ вибір оптимального варіанта рішення;
- ✦ визначення організаційного забезпечення реалізації рішення;
- ✦ контроль за реалізацією даного рішення, можливе коригування рішення протягом його реалізації.

Незважаючи на це, визначення ознак, характеристик і критеріїв їх оцінки необхідно розмежовувати за двома напрямками, а саме: 1) ознаки, характеристики та критерії прийняття управлінського рішення і 2) ознаки, характеристики та критерії реалізації управлінського рішення [6]. Оскільки для кожного із зазначених напрямків можна визначити бажані результати та умови якісного (успішного) здійснення, доцільно об'єднати певні критерії оцінки якості функціонування робочої групи з контролінгу у відповідні групи.

У рамках першого напрямку оцінки – формування управлінського рішення – до групи критеріїв, що характеризують умови досліджуваного процесу, доцільно віднести компетентність осіб, які беруть участь у розробці управлінського рішення – членів робочої групи; наяв-



Рис. 1. Функціональна структура робочої групи з контролінгу

ність методичного забезпечення; узгодженість думок членів робочої групи. До групи критеріїв, що характеризують результат формування управлінського рішення, запропоновано віднести критерії, що відображають його необхідні ознаки, а саме: гнучкість, об'єктивність, ефективність, своєчасність, рівень складності рішення. Дотримання вимог щодо формування певних ознак управлінського рішення забезпечує більш високу ймовірність отримання позитивного ефекту від його впровадження.

Критерії, які доцільно використовувати для оцінки напрямку функціонування робочої групи, пов'язаного з реалізацією управлінських рішень, також угруповано на ті, що характеризують умови реалізації управлінського рішення, та ті, що характеризують його результат.

До першої групи віднесено такі, як ресурсне забезпечення процесу реалізації та контроль за виконанням. У рамках групи критеріїв, що характеризують результат, запропоновані показники прибутку, рентабельності, вартості. Слід зазначити, що запропоновані критерії є комплексними характеристиками. Отже, ступінь їх до-

сяжності (дотримання) доцільно визначати на основі аналізу уточнених складових, представлених у *табл. 1*.

Критерії, які доцільно використовувати для оцінки напрямку функціонування робочої групи, пов'язаного з реалізацією управлінських рішень, угруповано до тих, що характеризують умови реалізації управлінського рішення, та тих, що характеризують його результат.

До першої групи віднесені ресурсне забезпечення процесу реалізації та контроль за виконанням. У рамках групи критеріїв, що характеризують результат, запропоновані показники прибутку, рентабельності, вартості.

Наведені складові критеріїв оцінки були визначені на основі детального аналізу сутності процесу розробки та реалізації управлінського рішення [6–8], його ознак і характеристик, наявність яких обумовлює доцільність їх впровадження в практичну діяльність суб'єктів господарювання.

**Складові, що формують сутність критеріїв, які використовуються при оцінці якості функціонування
робочої групи з контролінгу**

№ з/п	Критерій	Складові
1	<i>Критерії, що характеризують умови розробки управлінського рішення</i>	
1.1	Компетентність осіб, які формують управлінське рішення	наявність досвіду в розробці рішень даного напрямку рівень кваліфікації членів робочої групи ефективність мотиваційного механізму наявність інноваційних знань з даної проблеми
1.2	Якість інформації	зрозумілість цілей аналітичної роботи корисність інформації для аналізу повнота інформації швидкість передачі (отримання) інформації
1.3	Методичне забезпечення	кількість альтернативних варіантів вирішення проблеми наявність і якість методик з аналізу рівень організації аналітичної роботи рівень кваліфікації членів групи як аналітиків
1.4	Узгодженість думок	відсоток осіб, які розробляють дане управлінське рішення рівень внутрішньої об'єднаності групи ступінь узгодженості рішень по їх виконавцями
2	<i>Критерії, що характеризують результат формування управлінських рішень</i>	
2.1	Гнучкість	наявність гнучких бюджетів реалізації рішення наявність потенціалу ресурсного забезпечення у випадках коригування рішення наявність механізму реалізації рішення в умовах невизначеності
2.2	Об'єктивність	ступінь однорідності методів і підходів, що використовуються при отриманні інформації та здійснення розрахунків для альтернативних варіантів рішень використання КТ і ПЗ при отриманні інформації для УР
2.3	Ефективність	економічна ефективність управлінського рішення соціальний ефективність управлінського рішення ринкова ефективність управлінського рішення
2.4	Своєчасність	наявність плану реалізації за терміном виконання швидкість зворотного зв'язку
2.5	Рівень складності	кількість напрямків функціонування підприємства, які задіяні в реалізації рішення кількість співвиконавців рішення
3	<i>Критерії, що характеризують умови процесу реалізації УР</i>	
3.1	Ресурсне забезпечення	рівень забезпеченості матеріальними ресурсами рівень забезпеченості фінансовими ресурсами рівень забезпеченості трудовими ресурсами рівень забезпеченості інформацією
3.2	Контроль за виконанням	якість зворотного зв'язку наявність системи показників, використовуваних у процесі моніторингу
4	<i>Критерії, що характеризують результат реалізації УР</i>	
4.1	Прибуток	прибуток від операційної діяльності прибуток від фінансової діяльності прибуток після оподаткування
4.2	Рентабельність	рентабельність виробництва рентабельність продукції рентабельність власного капіталу ефект фінансового левериджу
4.3	Вартість	економічна додана вартість підприємства ринкова вартість підприємства

Урахування рівня компетентностей та компетенцій (професійних, управлінських) осіб, які розробляють управлінські рішення, обумовлені нестабільним зовнішнім середовищем, високим рівнем конкуренції, які спричиняють наявність великої кількості зовнішніх і внутрішніх ризиків, прояв яких негативно впливає на результати діяльності підприємства. Вміння й здатність менеджера на базі отриманих традиційних та інноваційних знань, попереднього досвіду запропонувати й обґрунтувати доцільність впровадження певних заходів щодо оптимального вирішення проблем суб'єктів господарювання обумовлює позитивний вплив на якість управлінських рішень на етапі як формування, так і реалізації.

Якісне забезпечення інформацією процесу прийняття рішення передбачає наявність достатнього обсягу корисної інформації, яка застосовується на етапах аналізу ситуації; визначенні альтернативних варіантів вирішення проблеми; вибору оптимальної альтернативи, формування організаційного плану реалізації та ін. Цінність інформації також обумовлена тим, що її отримання дозволяє використовувати внутрішні переваги або ринкові можливості для забезпечення певного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Використання науково обґрунтованого методичного забезпечення з вирішення проблем стратегічного, оперативного та антикризового менеджменту, яке враховує особливості сучасних умов господарювання, дозволяє зменшити ризики, що виникають при вирішенні проблем, з якими менеджери підприємства сьогодні не стикалися. Дотримання певної технології створення управлінського рішення, організація аналізу інформації, результати якого повинні бути достовірними, а виконавці компетентними, гарантують об'єктивність дослідження ситуації. Ігнорування технології призводить до підвищення невизначеності в разі прийняття рішення, а на стадії реалізації управлінського рішення перетворюється в ризики. Наявність альтернативних варіантів управлінського рішення, кількість яких має бути не менше трьох, дозволяє вибрати найбільш доцільний і ефективний, виходячи з наявного економічного потенціалу, згідно з цілями та пріоритетами розвитку.

Згода кожного члена робочої групи із затвердженням конкретного рішення свідчить про укладання ним на себе повною мірою зобов'язань щодо його виконання в рамках свого структурного підрозділу. Це свідчить про впевненість щодо реальності й досяжності цільових настанов, узгодженість відповідальності щодо отримання результатів за показниками якості, витрат і термінів виконання. Реалізація деяких управлінських рішень передбачає конфлікт інтересів різних структурних підрозділів про надання додаткового ресурсного забезпечення, отже, абсолютна узгодженість думок щодо доцільності прийняття певного рішення свідчить про відсутність будь-яких претензій щодо вибору шляху вирішення проблеми й сприятиме усвідомленню необхідності командної роботи.

Необхідність формування гнучкого управлінського рішення обумовлена невизначеністю зовнішнього середовища, зміни в якому будуть вимагати обов'язкового коригування плану заходів. Швидка адаптація підпри-

ємства до змін не має негативних наслідків в умовах проведення прогностичних досліджень про тенденції розвитку ринку, наявності організаційного плану і бюджетів альтернативних дій, є більш ефективною в ситуації, яка може скластися. Наявність ресурсного потенціалу в підприємства доцільно розглядати як конкурентну перевагу, що дозволяє приймати рішення, які в короткостроковій перспективі не вигідні, але в майбутньому забезпечують отримання додаткового прибутку.

Об'єктивність управлінських рішень свідчить про мінімізацію суб'єктивізму в процесі його прийняття, використанні інформації, що комплексно характеризує проблему, застосування комп'ютерної техніки та програмного забезпечення для аналізу даних і отримання результату, найбільш оптимального з урахуванням обмежень і вектора розвитку. Але в процесі прийняття рішення доцільно враховувати досвід і інтуїцію експертів-професіоналів, компетентність яких не викликає сумніву.

Установлення термінів виконання рішення обумовлено аналізом ситуації та визначення ефективності запропонованих заходів у рамках певного періоду часу, для якого вказане рішення є найбільш оптимальним. Реалізація управлінських рішень згідно з планом щодо виконання передбачає організацію злагодженої роботи всього підприємства, забезпечує комплексність здійснення всіх операцій і отримання ефекту синергії. Наявність графіка (стандарт-плану) виконання певного набору заходів, що забезпечують реалізацію управлінських рішень, дозволить в перспективі здійснювати контроль за його реалізацією, визначати відхилення термінів виконання та на їх основі коригувати бюджет.

Складність проблеми, що виникає в процесі функціонування підприємства, обумовлює рівень складності її вирішення. Велика кількість співвіконавців управлінського рішення ускладнює контроль за його реалізацією і необхідність забезпечення постійного взаємозв'язку між суміжними підрозділами.

Ресурсне забезпечення процесу реалізації управлінських рішень, у тому числі з контролінгу, є гарантом отримання необхідного результату в ході його виконання. Оскільки витрати формуються переважно в процесі операційної діяльності, ефективність використання всіх видів виробничих ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) обумовлює виконання плану дій щодо термінів, якості, обсягів, зобов'язаннями. Високий рівень ефективності використання виробничих потужностей забезпечує інтенсивний розвиток підприємства в умовах глобальної обмеженості ресурсів. Інформаційне забезпечення необхідно в процесі реалізації рішення з метою встановлення необхідності його коригування з метою мінімізації додаткових витрат.

З цієї ж метою необхідно здійснювати постійний моніторинг не тільки зовнішнього середовища, а й ходу виконання рішення, яке дозволить передчасно виявити слабкі місця, розкладання яких ускладнює отримання запланованого результату.

Сутність цільових критеріїв, які характеризують результат реалізації управлінського рішення щодо формування та використання витрат (прибутку), обумовле-

но метою робочої групи, оцінка якості функціонування якої досліджується. Основними критеріями результативності є обсяг прибутку від певних видів діяльності, рентабельність підприємства та сформована його ринкова вартість як результат ефективності фінансово-господарської діяльності.

Слід зазначити, що оцінка якості функціонування робочої групи здійснюється після закінчення етапу формування управлінських рішень. Аналіз критеріїв, що характеризують умови здійснення процесів формування і реалізації та ознаки виробленого управлінського рішення, здійснюється за допомогою опитування експертів (табл. 2), оцінка цільових критеріїв процесу реалізації управлінського рішення – за допомогою зіставлення фактичного і планового значень показника (табл. 3).

Таблиця 2

Модель оцінки критеріїв якості функціонування робочої групи з контролінгу за допомогою експертного опитування

Критерій оцінки	Оцінка
Повністю відповідають вимогам	0,8–1,0
Достатньою мірою відповідають вимогам	0,64–0,8
У цілому відповідають вимогам	0,37–0,64
Відповідає окремим параметрам	0,2–0,37
Не відповідає вимогам	0,0–0,2

Таблиця 3

Вербально-числова шкала Харрінгтона

Змістовний опис градацій	Числові значення
Дуже висока якість	0,8–1,0
Висока якість	0,64–0,8
Середня якість	0,37–0,64
Низька якість	0,2–0,37
Дуже низька якість	0,0–0,2

Реалізація управлінських рішень, розроблених членами робочої групи, можлива в разі високої якості умов формування та ознак управлінського рішення, тобто значення всіх запропонованих критеріїв, визначені експертами, повинні перевищувати 0,64. Тільки за таких умов доцільно починати процес реалізації управлінського рішення. Відповідна умова передбачає необхідність розробки виключно рішення високої якості з метою мінімізації необґрунтованих витрат і зниження ризиків неотримання запланованих результатів через недосконалість процесу формування управлінських рішень.

Оцінка умов реалізації управлінського рішення передбачає наявність абсолютного ресурсного забезпечення розроблених заходів та необхідність здійснення поточного контролю за процесом реалізації з метою своєчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом коригування плану захо-

дів. Процес проведення розрахунків за якістю умов реалізації рішень є періодичним з інтервалом часу, встановленим керівництвом підприємства з урахуванням рівня конкуренції, невизначеності зовнішнього середовища, вихідного фінансово-економічного стану підприємства.

Заключний етап оцінки якості функціонування робочої групи передбачає визначення ступеня відповідності фактичних значень критеріїв, що характеризують умови та результат реалізації управлінських рішень.

Попереднє визначення цільових критеріїв і критеріїв ресурсного забезпечення, їх постійне дотримання на всіх етапах реалізації управлінських рішень, розроблених робочою групою з контролінгу, дозволить знизити витрати часу і коштів, а також підвищить якість реалізації прийнятих стратегічних і оперативних планів.

ВИСНОВКИ

Запропоновані рекомендації щодо оцінки якості функціонування робочої групи з питань контролінгу передбачають поетапне оцінювання за двома напрямками: формування управлінського рішення та його реалізація. Запропонована система показників оцінки якості функціонування робочої групи є комплексною та включає групу показників, що характеризують умови процесів (формування / реалізації УР) та їх результатів. Алгоритм оцінки якості передбачає необхідність формування тільки якісного управлінського рішення, яке забезпечує високий (достатній) рівень його реалізації.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка інформаційного забезпечення функціонування робочої групи з питань стратегічного та оперативного контролінгу, що спростить процес розробки управлінських рішень. Подальший розвиток організаційних засад впровадження контролінгу на підприємстві дозволить стандартизувати етапи аналізу, обліку та регулювання діяльності підприємства в цілому. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Затовська О. О.** Підбір кадрів для служби контролінгу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Сер.: Економічні науки. 2006. Вип. 9. С. 163–168.
- 2. Князь С. В., Данько Т. І., Ярошевич Н. Б.** Підприємництво та менеджмент. Львів: Вид-во «Львівської політехніки», 2016. 123 с.
- 3.** Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія/Колодізеєв О. М., Чмута І. М., Азізова К. М. та ін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 348 с.
- 4. Кузенко Т. Б., Полтініна О. П.** Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва на засадах контролінгу: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 227 с.
- 5. Марюта А. Н., Ковальчук К. Ф.** Целевой экономический и управленческий анализ (контроллинг). Днепропетровск: Системные технологии, 2005. 341 с.
- 6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента/пер. с англ. М.: ДЕЛО, 1995. 701 с.
- 7. Підпригора І. В.** Контролінг як одна із форм сучасного управління підприємством. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. 2011. Вип. 18, ч. 1. С. 204–213.

8. Прохорова В. В., Мартюшева Л. С., Петрусевич Н. Ю., Прохорова Ю. В. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 198 с.

9. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.

10. Ужва А. М. Контролінг: навч. посіб. Миколаїв: МДАУ, 2011. 293 с.

REFERENCES

Kniaz, S. V., Danko, T. I., and Yaroshevych, N. B. *Pidpriemnytstvo ta menedzhment* [Entrepreneurship and management]. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 2016.

Kolodiziev, O. M. *Kontrolinh yak tekhnolohiia upravlinnia finansovymy ta nefinansovymy strukturamy* [Controlling as a management technology to financial and non-financial entities]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2014.

Kuzenko, T. B., and Poltina, O. P. *Zabezpechennia finansovoi bezpeky subiektiv pidpriemnytstva na zasadakh kontrolinhu* [Ensure the financial security of business entities on the basis of controlling]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2014.

Mariuta, A. N., and Kovalchuk, K. F. *Tselevoy ekonomicheskyy i upravlencheskiy analiz (kontrolling)* [Targeted economic and managerial analysis (controlling)]. Dnepropetrovsk: Sistemnyye tekhnologii, 2005.

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: DELO, 1995.

Pidopryhora, I. V. "Kontrolinh yak odna iz form suchasnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Controlling as a form of modern enterprise management]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tekhnolohichnoho universytetu transportu*. Vol. 1, no. 18 (2011): 204-213.

Prokhorova, V. V. et al. *Kontrolinh – vid teorii do realizatsii na praktytsi* [Controlling – from theory to implementation in practice]. Kharkiv: INZhEK, 2006.

Pushkar, M. S., and Pushkar, R. M. *Kontrolinh informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu* [Controlling information subsystem of strategic management]. Ternopil: Kart-blansh, 2004.

Uzhva, A. M. *Kontrolinh* [Controlling]. Mykolaiv: MDAU, 2011.

Zatovska, O. O. "Pidbir kadriv dlia sluzhby kontrolinhu" [Recruitment for the controlling service]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*. Ser.: Ekonomichni nauky, no. 9 (2006): 163-168.