

В.А. МИЩЕНКО, О.С. ДРУГОВА, І.І. ДОМНИНА

КЛАСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті наведено основні теоретичні аспекти стратегічного контролінгового менеджменту. Охарактеризовано інструменти стратегічного контролінгу та згруповано за фазами циклу. Контролінг сьогодні є найбільш важливим фактором реалізації значних потенціальних можливостей, які він відкриває перед управліннями і відповідними фахівцями. Доказано взаємозв'язок між антикризовим управлінням і контролінгом. Запропоновано ієрархічний підхід до формування інструментарію стратегічного контролінгу, який базується перш за все на забезпеченні відповідною інформацією менеджерів різного рівня. Найбільша частина контролінгового інструментарію застосовується на етапі планування. Слід відмітити, що фази циклу використання системи контролінгу на підприємстві між собою взаємопов'язані і логічно виходять одна з одної. За відсутності якісного функціонування хоча б однієї фази циклу досягнення високого рівня контролінгу є неможливим. Обґрунтовано систематизацію стратегічного інструментарію контролінгу за ієрархічною ознакою, яка має під собою підґрунтя деталізації ситуації з урахуванням «слабких» і «вузьких» місць. Вирішено питання впровадження контролінгу на підприємствах з застосуванням збалансованої системи показників. Збалансована система показників спрямована на: усунення домінування фінансових управлінських показників на підприємстві; доповнення системи внутрішньої звітності; поліпшення системи зовнішньої звітності; спрощення процесу планування; поліпшення процесу узгодження цілей. Після визначення набору індикаторів по блокам збалансованої системи показників необхідно визначити їхні цільові значення, сформулювати заходи для їхнього досягнення, а також визначити необхідні бюджети й установити терміни досягнення цільових значень. Стратегічне контролінгове управління потребує також визначення ринкових показників оцінки діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегічний контролінговий менеджмент, інструментарій, класифікація, збалансована система показників, фаза циклу, оперативний контролінг

В.А. МИЩЕНКО, Е.С. ДРУГОВА, И.И. ДОМНИНА

КЛАССИФИКАЦИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье приведены основные теоретические аспекты стратегического контроллингового менеджмента. Охарактеризованы инструменты стратегического контроллинга и сгруппированы по фазам цикла. Контроллинг сегодня является наиболее важным фактором реализации значительных потенциальных возможностей, которые он открывает перед управлениями и соответствующими специалистами. Доказано взаимосвязь между антикризисным управлением и контроллингом. Запропоновано иерархический подход к формированию инструментария стратегического контроллинга, основанный прежде всего на обеспечении соответствующей информацией менеджеров разного уровня. Наибольшая часть контроллингового инструментария применяется на этапе планирования. Следует отметить, что фазы цикла использования системы контроллинга на предприятии между собой взаимосвязаны и логически следуют одна из другой. При отсутствии качественного функционирования хотя бы одной фазы цикла достижения высокого уровня контроллинга невозможно. Обґрунтовано систематизацию стратегического инструментария контроллинга по иерархическому признаку, которая имеет под собой оснований детализации ситуации с учетом «слабких» и «узких» мест. Решен вопрос внедрения контроллинга на предприятиях с применением сбалансированной системы показателей. Сбалансированная система показателей направлена на: устранение доминирования финансовых управленческих показателей на предприятии; дополнения системы внутренней отчетности; улучшение системы внешней отчетности; упрощение процесса планирования; улучшение процесса согласования целей. После определения набора индикаторов по блокам сбалансированной системы показателей необходимо определить их целевые значения, сформировать меры для их достижения, а также определить необходимые бюджеты и установить сроки достижения целевых значений. Стратегическое контроллинговое управление требует также определения рыночных показателей оценки деятельности предприятия.

Ключевые слова: стратегический контроллинговый менеджмент, инструментарий, классификация, сбалансированная система показателей, фаза цикла, оперативный контроллинг

V. MISHCHENKO, E. DRUGOVA, I. DOMNINA

CLASSIFICATION OF TOOLS OF STRATEGIC CONTROLLING ENTERPRISE MANAGEMENT

In conditions of market relations, any enterprise becomes independent economically and legally independent of its ownership. This position of the enterprise as a subject of market relations determines the objective process of increasing the role and importance of management functions: they are filled with new content. In this connection, the issue of studying the essence of strategic controlling and determining its place in the enterprise management system is especially relevant. To achieve the set goals of the enterprise it is necessary to have a qualified staff of managers - controllers and to apply the appropriate innovative or progressive strategic controlling tools, which include: analysis of deviations; PEST - analysis; SWOT analysis; balanced scorecard, strategic maps.

The article deals with the tools of strategic development of the enterprise on the basis of controlling. Strategic controlling tools are characterized and grouped into cycle phases and the factors of external and internal environment of the enterprise in the present economic conditions are characterized. Taking into account the interests of all stakeholders, the main purpose of developing a new enterprise strategy was to maintain, improve and develop it. The new development strategy aims to increase the value of the enterprise with the achievement of material, environmental and social goals. The relationship between crisis management and controlling has been proved.

Trends in the constant increase in complexity and dynamism of the environment of modern enterprises, increasing competition and qualitative change in its character in the markets of goods, works and services, necessitate significant efforts by the heads of economic services to create an effective mechanism of functioning of the enterprise, primarily on the basis of strategic controlling management.

A hierarchical approach to the development of strategic controlling tools is proposed, based primarily on providing relevant information to managers of different levels. The systematization of the strategic hierarchical controlling toolkit is substantiated, which has the basis of detailing the situation taking into account the "weaknesses" and "bottlenecks". Implementation of controlling at enterprises with the use of a balanced scorecard has been resolved. Strategic controlling also requires the determination of market indicators for the evaluation of the enterprise.

Keywords: strategic controlling management, tools, classification, balanced scorecard, cycle phase, operational controlling

Актуальність теми дослідження.

Турбулентність зовнішнього середовища диктує нові умови для менеджменту організації з метою досягнення, в першу чергу, стратегічних цілей та безперервного виявлення нових "вузьких місць", технологічних можливостей та впровадження інноваційних організаційно- управлінських методів. В нинішніх умовах найбільш прогресивним інструментом для прийняття управлінських рішень є контролінг, який має статус функції менеджменту.

Концепція контролінгу є стержнем, навколо якого повинні бути об'єднані основні елементи організації й управління діяльністю підприємства, а саме: всі елементи бізнесів-процесів; центри відповідальності підприємства; системи планування та бюджетування, сформовані на основі центрів відповідальності підприємства.

Контролінг охоплює весь процес управління від формування стратегії та розробки планів до аналізу фактичного досягнення визначених цілей. Для цього підприємство має використовувати специфічні інструменти та методи, завдяки яким поставлена мета може бути досягнута з позитивним результатом і в найкоротший термін. При формуванні інструментарію контролінгу, який буде використовуватися підприємством для вирішення поставлених управлінських задач, необхідно враховувати наступне:

1) підприємство є системою з окремими взаємопов'язаними між собою складовими та відповідним набором цілей; 2) діяльність підприємства спрямована на виконання запланованих показників; 3) контролінг є підсистемою контуру управління і забезпечує інструментальну та методичну базу підтримки прийняття управлінських рішень.

Досить важливим для досягнення поставленої мети є визначення стратегічних і оперативних цілей на підприємстві, що використовує контролінг в системі управління, оскільки інструменти стратегічного і оперативного контролінгу знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку. Саме за допомогою контролінгу стає можливим зведення різноманітної управлінської інформації в єдине ціле [8].

Аналіз останніх досліджень. Теоретичним та практичним аспектам контролінгу присвячено багато наукових праць закордонних та вітчизняних авторів, серед яких можна назвати: Майєра Э., Фольмута Х.Й., Хана Д., Хорвата П., Івашкевича Б.В., Фалько С.Г., Ананькіну Е.А., Данилочкіну Н.Г., Кармінського А.М., Уткіна Е.О., Шигаєва А.І., Пушкаря М.С., Сухарєву Л.А., Петренко С.Н., Ковальчука К.Ф., Іваненкова С.В., Прохорову В.В., Швиданенко Г.О., Давидович І.Є., Сторожика М.І., Панкова В.А., Дегтярьова О.О., Петренко С.М., Терещенко О.О. та ін. Не зважаючи на різноманіття наукових праць, до цього часу немає серед авторів однозначної думки як до суті самого терміну «контролінг», так і до його концепції. Слід зауважити також, що запропонований в науковій літературі інструментарій контролінгу в більшості випадків віддзеркалює окремі функціональні напрямки або сегменти управління, наприклад: менеджмент, маркетинг, фінанси, постачання, збут. В значно меншій мірі висвітлені аспекти та інструменти

стратегічного контролінгу.

Метою дослідження є визначення терміну й значення стратегічного контролінгу в сучасних умовах та класифікація його інструментарію.

Викладення основного матеріалу дослідження. З точки зору суб'єкта господарювання контролінг можна розглядати як феномен, ефективно застосування якого є можливим за умов ув'язки інформації з різноманітних сфер функціонування підприємства.

Не зважаючи на накопичений досвід з розробки й впровадження інструментарію контролінгу на підприємстві [7], існують проблеми в забезпеченні дієвості й адекватності інструментарію тим елементам діяльності підприємств, які піддаються контролінгу. Особливо це стосується українських підприємств. Багато сучасних авторів вважають, що система контролінгу може бути впроваджена лише на тих підприємствах, де є загроза кризи або банкрутства. Доцільно стверджувати, що впровадження інструментарію контролінгу на підприємствах, де є фінансова та кадрова можливість, буде сприяти формуванню системи діагностики та виявленню сьогодні небажаних процесів та явищ загального менеджменту та його складової антикризової політики, а також буде сприяти уникненню їх в майбутньому.

Підкреслимо, що стратегічний контролінговий менеджмент так само, як і антикризове управління в цілому в кінцевому підсумку мають на меті зростання конкурентоспроможності та розвиток потенціалу підприємства в довгостроковій перспективі в умовах невизначеності і мінливості зовнішнього середовища. Однак антикризове управління - є спосіб досягнення цієї мети, а стратегічний контролінговий менеджмент є спосіб підвищення ефективності самого стратегічного управління.

Слід акцентувати увагу на те, що інструмент контролінгу залежить насамперед від його виду. Як уже згадувалося, контролінг як цілісна система складається з двох важливих складових – стратегічного контролінгу та оперативного. Кожна з цих складових має свої цілі, методи, принципи й інструменти. Оперативному контролінгу і його інструментарію приділено більше уваги в літературних джерелах. Він використовується частіше на великих українських підприємствах. Відносно стратегічного контролінгу цього сказати ще не можна.

Аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду використання системи контролінгу [1, 2, 3, 4, 5] дає підстави для висновку, що інструментарій контролінгу можна поділити на дві великі групи: перша – за періодом дії (стратегічний, оперативний); друга – за фазами циклу контролінгу.

Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю й системи стратегічного інформаційного забезпечення, повинен забезпечити виживання підприємства, відстеження намічених цілей розвитку й досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами [5].

Аналізуючи думки відомих фахівців щодо контролінгу [1, 2, 5,6,7], можна сформуванати перелік

його основних інструментів і принципів управлінської діяльності з урахуванням напряму функціонування, стратегічного контролінгу, що використовується на підприємстві: SWOT – аналіз; PEST – аналіз; Бенчмаркінг; Система збалансованих показників; Аналіз конкурентних переваг за Портером; Аналіз потенціалу; Аналіз життєвого циклу; Аналіз ланцюга доставки; Функціональна калькуляція витрат; Аналіз чутливості; Аналіз сценаріїв; Аналіз відхилень; Портфельний аналіз; Функціонально-вартісний аналіз; Розрахунок повних витрат; Побудова сценаріїв; Стандарт якості шість сигма; Сіткове планування; Лінійне програмування; Фінансове планування; Аналіз стратегічного позиціонування; Аналіз факторів затрат; Аналіз логістичних ланцюгів; Таргет-костінг.

Очевидною є та обставина, що підприємство має самостійно формувати інструментарій стратегічного управління діяльністю підприємства не лише за періодом дії, а також з урахуванням фаз циклу, особливостей та напрямів діяльності. Причому набір інструментарію контролінгу повинен бути дуже гнучким з метою забезпечення своєчасного реагування на ситуацію, що складається на ринку. Контролінг сьогодні є найбільш важливим фактором реалізації значних потенціальних можливостей, які він відкриває перед управлінцями і відповідними фахівцями.

Друга група інструментарію враховує фази циклу контролінгу, що є також дуже важливим при формуванні цілісної системи. Основними фазами циклу контролінгу на підприємстві є наступні: Планування; Контроль; Моніторинг; Облік; Аудит; Класифікаційний інструментарій стратегічного контролінгу за фазами циклу представлено в доповненій табл. 1[11]

Як видно з таблиці, облік та аудит включають необхідний інструментарій для підготовки до планування діяльності підприємства. Можна говорити, що це період формування бази для планування та прогнозування загальних показників фірми. Налагоджений облік підвищує якість планування.

Найбільша частина контролінгового інструментарію застосовується на етапі планування. Окремі методи з цієї групи використовуються також на етапі проведення моніторингу (GAP – аналіз, SWOT – аналіз, Аналіз конкурентних переваг за Портером).

Етап контролю включає дуже важливий інструмент, який стосується аналізу відхилень фактичних величин від планових індикаторів з метою розробки та впровадження управлінських рішень щодо усунення цих девіацій.

Таблиця 1 – Інструментарій стратегічного контролінгу за фазами циклу

<i>Фаза циклу</i>	<i>Інструментарій</i>
Облік і аудит	Показники управлінського обліку Калькуляція проектів Розрахунок повних витрат Аналіз витрат і результатів
Планування	GAP – аналіз SWOT – аналіз PEST – аналіз Аналіз конкуренції за Портером Аналіз сценаріїв Аналіз відхилень Портфельний аналіз Бенчмаркінг Аналіз інвестиційних проектів Аналіз напрямів збуту Аналіз вартісного ланцюжка Диференційний аналіз Планування цінності капіталу Інструментарій логістики Лінійне програмування Кайзен Костінг
Моніторинг	Система раннього попередження GAP – аналіз SWOT – аналіз Аналіз конкурентних переваг за Портером Аналіз життєвого циклу товару Аналіз чутливості
Контроль	Контроль відповідності фактичних показників плановим Аналіз управління витратами Аналіз цінності капіталу Визначення показників ефективності діяльності підприємства в цілому Аналіз ланцюга доставки

Урахування впливу не тільки внутрішніх факторів а й чинників зовнішнього середовища та своєчасне реагування на них дає підстави для знаходження й використання компенсаторних можливостей підприємства. Головне завдання цієї фази полягає в моніторингу за своєчасним та якісним виконанням планових завдань, які забезпечують ефективну діяльність підприємства й досягнення його стратегічних цілей.

Слід відмітити, що фази циклу використання системи контролінгу на підприємстві між собою взаємопов'язані і логічно виходять одна з одної. За відсутності якісного функціонування хоча б однієї фази циклу досягнення високого рівня контролінгу є неможливим [12].

Безумовно, класифікація інструментів стратегічного контролінгу за періодом дії та фазами циклу не є вичерпною. В ринковій економіці важливо враховувати рівні користувачів інформації, своєчасне її представлення та багатоаспектні особливості діяльності окремих підприємств.

Ієрархічний підхід до формування інструментарію стратегічного контролінгу має на меті перш за все забезпечити відповідною інформацією менеджерів різного рівня. Чим вищий є рівень управління, тим менш деталізованою має бути інформація. Вищий рівень менеджменту повинен контролювати загальну стратегічну позицію підприємства по основним синтезованим показникам і забезпечувати її чітке функціонування (табл. 2.).

Важливим в управлінні є середній (мезо-) рівень, який поєднує і забезпечує зв'язок між макро- і мікрорівнями. На мезорівень керівництва покладене важливе завдання – забезпечити ефективне функціонування відповідного сегменту системи. Середній рівень має використовувати у власному арсеналі як інструменти стратегічного, так і оперативного контролінгу

На мікрорівнях управління необхідно навпаки, деталізувати ситуацію, оскільки масштаби управління є досить вузькими і не потребують узгодження з іншими ланками. Саме такий підхід підтримується нами при формуванні комплексу інструментів стратегічного контролінгу при ієрархічній його побудові [11].

Незалежно від розглянутої класифікації є такий інструмент, що торкається як ієрархічного так і фазового аспектів. Продовженням впровадження стратегічного контролінгу на підприємствах є використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). І хоча така система показників була розроблена американськими професорами Р. Капланом і Д. Нортонем, вона активно застосовується в компаніях різних країн, тому може бути використана і в управлінні українськими підприємствами.

Зазвичай система Balanced Scorecard компанії в цілому складається із чотирьох проєкцій - «Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-Процеси» і «Потенціал». Цілі компанії в цілому, сформульовані в чотирьох проєкціях, звичайно узгоджуються причинно-наслідковим ланцюжком. Принципова логіка при цьому така - кваліфіковані й мотивовані співробітники, використовуючи інфраструктуру підприємства (устаткування, програмне забезпечення, транспортний парк та ін.) повинні забезпечити необхідні підприємству якість і швидкість виконання бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси необхідні для досягнення конкурентної переваги й забезпечення задоволеності клієнтів підприємства. Задоволені клієнти й конкурентні переваги є передумовою досягнення бажаних фінансових цілей підприємства.

Після визначення набору індикаторів по блокам збалансованої системи показників необхідно визначити їхні цільові значення, сформулювати заходи для їхнього досягнення, а також визначити необхідні бюджети й установити терміни досягнення цільових значень.

Таблиця 2. – Систематизація стратегічного інструментарію контролінгу за ієрархічною ознакою

<i>I вищий (макро-) рівень</i>	<i>II середній (мезо-) рівень</i>	<i>III нижній (мікро-) рівень</i>
- PEST – аналіз	- SWOT – аналіз	- SWOT – аналіз
- Портфельний аналіз	- Бенчмаркінг	- Аналіз ланцюга доставки
- Аналіз потенціалу	- Аналіз конкурентних переваг за Портером	- Функціональна калькуляція витрат
- Аналіз стратегічного позиціонування	- Аналіз життєвого циклу	- Аналіз відхилень
- Побудова сценаріїв	- Аналіз чутливості	- Розрахунок повних витрат
- Аналіз ланцюга доставки	- Аналіз сценаріїв	- Аналіз цінності капіталу
- Планування цінності капіталу	Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)	- Сіткове планування
- Планування виробничого результату	- Аналіз цінності капіталу	- Визначення показників ефективності за підрозділами
- Лінійне програмування	- Визначення показників ефективності за підрозділами	- Ціноутворення
- Фінансове планування	- Планування виробничого результату	- Планування виробничого результату на короткостроковий період
- Таргет Костінг	- Фінансове планування	- Інструментарій логістики
	- Аналіз вартісного ланцюжка	- Кайзен Костінг

Одне з наступних виникаючих питань - це глибина каскадування. Після формування «карти» стратегічних цілей, індикаторів і ключових заходів верхнього рівня подібні «карти» будуються для основних заступників генерального директора - по виробництву, по маркетингу, по постачанню, по фінансам. Зрозуміло, другі особи компанії зобов'язані знати й розуміти стратегію компанії в цілому й свій внесок у її реалізацію. Але доцільність подальшого каскадування (на третій, четвертий рівень ієрархії) для багатьох керівників перебуває під сумнівом. Відповідно до досліджень, проведених в 2004 році компанією Horvath & Partners у німецькомовному бізнес-середовищі (Германія, Австрія, Швейцарія), 75% опитаних компаній мають у своєму розпорядженні стратегічну карту верхнього рівня, 44% компаній побудували стратегічні карти для функціональних підрозділів другого рівня, а в 10% компаній глибина каскадування склала аж до кожного співробітника [15].

Варто розуміти, що на досягнення тієї або іншої мети (наприклад, залучення нових клієнтів), як правило, впливають не тільки заходи, віднесені безпосередньо до цієї цілі, але й заходи, віднесені до інших цілей проєкції «Клієнти», а також до цілей інших проєкцій («Бізнес-Процеси» і «Потенціал»).

Такий варіант системи Balanced Scorecard пояснює окремим структурним підрозділом підприємства, у яких саме заходах, необхідних для досягнення стратегічних цілей, вони беруть участь, і по яких індикаторах буде оцінюватися виконання цих заходів. Крім того, корисну роль грає інформація про бюджети, що передбачені для виконання окремих заходів, і строки їхньої реалізації.

Збалансована система показників спрямована на: усунення домінування фінансових управлінських показників на підприємстві; доповнення системи внутрішньої звітності; поліпшення системи зовнішньої звітності; спрощення процесу планування; поліпшення процесу узгодження цілей.

Використання збалансованої системи показників доцільно автоматизувати. Для цього на підприємствах можна використовувати, як один з варіантів, програмний продукт QPR ScoreCard[®] компанії QPR Software Plc. Дане програмне рішення використовується такими великими компаніями як Canon, Siemens Portugal, Stora Enso Packaging, Nokia, Finnish Defense Forces, Electrolux IT Solutions, Fortum і Skanska. Залежно від типу підприємства, ступеня автоматизації й рівня розвитку контролінгу європейські компанії витрачають на цю функцію суму, що коливається в межах 2-5% від витрат. На підприємствах України на первісних етапах можна запропонувати витрати на контролінг у розмірі 5% від величини прибутку підприємства, з наступним коригуванням його залежно від результату [16 с.215].

Застосування збалансованої системи показників ставить перед стратегічним бухгалтерським обліком задачу розрахунку загальних показників діяльності і індикаторів стратегічного контролю та раннього попередження кризових явищ. Використання аналітичних процедур і обчислення показників в

режимі реального часу дозволяє проводити групування даних за довільною кількістю критеріїв, будувати багатовимірні масиви даних, здійснювати деталізацію даних на довільну глибину. Цим досягається ключова мета аналізу – визначення найбільш прибуткових сфер діяльності та їхньої поведінки на ринку (сегментація та профілізація), конструювання сценаріїв цієї поведінки для розробки маркетингових заходів.

Збалансована система показників включає багато різних індикаторів, які формуються на основі аналітичного контролінгового обліку та діючої на кожному підприємстві бухгалтерської та можливої управлінської системи обліку. В цьому сенсі стратегічний управлінський облік повинен обов'язково охоплювати: калькулювання затрат за етапами життєвого циклу продукції; калькулювання цільової собівартості („таргет-костінг”); облік витрат ланцюга цінності; обчислення чистої дисконтованої вартості (NPV); розрахунок EVA (SVA або MVA); облік витрат за системою „кайзен-костінг”; розрахунок і облік показників стратегічного контролю по блоках ЗСП; облік інформації для стратегічного внутрішнього і зовнішнього моніторингу; пеленгування показників раннього виявлення сигналів.

Стратегічне контролінгове управління потребує також визначення ринкових показників оцінки діяльності підприємства, які повинні бути забезпечені за рахунок відповідних індикаторів по блокам системи збалансованих показників.

Висновки. 1. Положення підприємства як суб'єкта ринкових відносин визначає об'єктивний процес зростання ролі і значення функцій управління: вони наповнюються новим змістом. У цьому зв'язку особливо актуальним є рішення питань вивчення сутності стратегічного контролінгу і визначення його місця в системі управління підприємством. 2. Для досягнення заданих цілей підприємства необхідно мати кваліфікований склад управлінців – контролерів та застосовувати відповідний інноваційний або прогресивний інструментарій стратегічного контролінгу, до якого відносяться: аналіз відхилень; PEST – аналіз; SWOT – аналіз; збалансована система показників, стратегічні карти. 3. Вдосконалена класифікація контролінгового інструментарію на групи за періодом дії та фазами циклу може бути врахована та використана залежно від цілей, які ставить перед собою підприємство. 4. Ієрархічний підхід до формування інструментарію стратегічного контролінгу має першочерговим завданням забезпечення відповідною інформацією різних рівнів управління, що підвищує адресність та відповідальність усіх учасників виконання поставлених задач.

Список літератури

1. Пушкар М.С. *Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту* [Монографія] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар / - Тернопіль, 2004. – 370с.
2. Травянюк О. Система контролінгу в управлінні підприємством / О. Травянюк // *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2004. №3. С. 307-312

3. О.М. Гребешкова, О.О. Кизенко ДВНЗ “КНЕУ імені Вадима Гетьмана” *Стратегічний контролінг в системі управління підприємством*.
4. Карминский А. М. *Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях*.
5. Манн Рудольф. *Контроллинг для начинающих*. –М.: Финансы и статистика, 2004.
6. О. Царенко. *Сутність стратегічного контролінгу та його роль в управлінні підприємством*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_6_2011_11_15_16/sutnist_strategichnogo_kontrolingu_ta_jogo_rol_v_upravlinni_pidpriemstvom/8-1-0-229
7. Дайле А. *Практика контроллинга* / А. Дайле. – М.: Финансы и статистика, 2001.
8. Левик І. Національний університет «Львівська політехніка», кафедра обліку та аналізу. *Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством*. e-mail. irina_levik@mail.ru
9. Ансофф І. *Стратегическое управление* / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко.- М.: Экономика, 1989. – 519 с.С.53,55,57
10. Романюк Л.М. *Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf
11. В.В. Карцева. *Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/znpnudps/2010_1/pdf/10kvvtc.pdf
12. Редченко К.І. *Стратегічний аналіз у бізнесі*: Навч. посібник. – 2-ге вид., доп. – Львів: Новий світ-2000, 2003. – 272 с.
13. Терещенко О.О. Поняття „контролінг” та „управлінський облік” у теорії і практиці // *Фінанси України*. - 2006.- № 8. - С. 137-145.
14. Фольмут Х.Й., *Инструменты контроллинга от А до Я*: Пер. с нем. / Под ред. И с предисл. М.Л Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
15. Толкач В. КРІ в управленні: зв'язь со стратегією//*Журнал „Controlling review”*, №2, 2006.
16. Міщенко В.А. Використання збалансованої системи показників на підприємствах /О. В. Мозенков, С. Л. Свердлов, В. А. Міщенко // *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції [Теорія і практика економіки і підприємництва]*, (Алушта, 10-12 мая 2007 г.). – Симферополь. – 2007. - С. 214-215.
17. *pidpriemstvom*. [Strategic controlling in the enterprise management system.]
18. Karminskij A. M. *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizacijah*. [Controlling in business. Methodological and practical bases of controlling construction in organizations]
19. Mann Rudolf. *Kontrolling dlya nachinayushchih*. [Controlling for beginners] –Moscow: Finansy i statistika, 2004.
20. O. Carenko. *Sutnist' strategichnogo kontrolingu ta jogo rol' v upravlinni pidpriemstvom*. [The essence of strategic controlling and its role in enterprise management] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_6_2011_11_15_16/sutnist_strategichnogo_kontrolingu_ta_jogo_rol_v_upravlinni_pidpriemstvom/8-1-0-229
21. Dajle A. *Praktika kontrollinga* [Controlling practice]. – Moscow: Finansy i statistika, 2001.
22. Levik I. Nacional'nij universitet «L'vivs'ka politekhnika», kafedra obliku ta analizu. *Cut' strategichnogo analizu, jogo misce ta rol' v sistemі upravlinnya pidpriemstvom*. [The essence of strategic analysis, its place and role in the enterprise management system.] e-mail. irina_levik@mail.ru
23. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management] / I.Ansoff: sokr.per.s angl./nauch.red. i avt.predisl. L.I.Evchenko.- M.: Ekonomika, 1989. – 519 p. p.53,55,57
24. Romanyuk L.M. *Suchasni tendencii strategichnogo upravlinnya pidpriemstvom*. [Current trends in strategic enterprise management] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf
25. V.V. Karceva. *Sistematzaciya instrumentariyu kontrolingu na pidpriemstvi: teoretichnij aspekt*. [Systematization of controlling tools at the enterprise: theoretical aspect] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/znpnudps/2010_1/pdf/10kvvtc.pdf
26. Redchenko K.I. *Strategichnij analiz u biznesi* [Strategic analysis in business]: Navch. posibnik. – 2-ge vid., dop. – L'viv: Novij svit-2000, 2003. – 272 p.
27. Tereshchenko O.O. Ponyattya „kontrolling” ta „upravlins'kij oblik” u teorii i praktici [The concept of "controlling" and "management accounting" in theory and practice] // *Finansi Ukraini*. [Finance of Ukraine] - 2006.- no 8. - pp. 137-145.
28. Fol'mut H.J., *Instrumenty kontrollinga ot A do YA* [Controlling tools from A to Z.]: Per. s nem. / Pod red. I s predisl. M.L Lukashevicha, E.N. Tihonenkovej. – Moscow: Finansy i statistika, 2001. – 288 p.
29. Tolkach V. KRI v upravlenii: svyaz' so strategiej [CRI in management: connection with strategy] // *Zhurnal „Controlling review”*, [Controlling Review Magazine], no2, 2006.
30. Mishchenko V.A. Viktoristannya zbalansovanoї sistemi pokaznikov na pidpriemstvah [Use of a balanced system of indicators in enterprises] // *Materialy IV Vseukrains'koj naučno-prakticheskoy konferencii -Teoriya i praktika ekonomiki i predprinimatel'stva* [Proceedings of the IV All-Ukrainian scientific-practical conference Theory and practice of economics and entrepreneurship]-, (Alushta, 10-12 maya 2007 g.). – Simferopol'. – 2007. - pp. 214-215

References (transliterated)

1. Pushkar M.S. *Kontrolling – informacijna pidsistema strategichnogo menedzhmentu* [Controlling is an information subsystem of strategic management] [Monografiya] - Ternopil', 2004. – 370p.
2. Travyanko O. *Sistema kontrolingu v upravlinnya pidpriemstvom* [Controlling system in enterprise management] *Visnik Nacional'noi akademii derzhavnogo upravlinnya pri Prezidentovi Ukraini*. [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine] 2004. no 3. pp. 307-312
3. О.М. Grebeshkova, О.О. Kizenko DVNZ “KNEU imeni Vadima Get'mana” *Strategichnij kontrolling v sistemі upravlinnya pidpriemstvom*. [Strategic controlling in the enterprise management system.]
4. Karminskij A. M. *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizacijah*. [Controlling in business. Methodological and practical bases of controlling construction in organizations]
5. Mann Rudolf. *Kontrolling dlya nachinayushchih*. [Controlling for beginners] –Moscow: Finansy i statistika, 2004.
6. O. Carenko. *Sutnist' strategichnogo kontrolingu ta jogo rol' v upravlinni pidpriemstvom*. [The essence of strategic controlling and its role in enterprise management] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_6_2011_11_15_16/sutnist_strategichnogo_kontrolingu_ta_jogo_rol_v_upravlinni_pidpriemstvom/8-1-0-229
7. Dajle A. *Praktika kontrollinga* [Controlling practice]. – Moscow: Finansy i statistika, 2001.
8. Levik I. Nacional'nij universitet «L'vivs'ka politekhnika», kafedra obliku ta analizu. *Cut' strategichnogo analizu, jogo misce ta rol' v sistemі upravlinnya pidpriemstvom*. [The essence of strategic analysis, its place and role in the enterprise management system.] e-mail. irina_levik@mail.ru
9. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management] / I.Ansoff: sokr.per.s angl./nauch.red. i avt.predisl. L.I.Evchenko.- M.: Ekonomika, 1989. – 519 p. p.53,55,57
10. Romanyuk L.M. *Suchasni tendencii strategichnogo upravlinnya pidpriemstvom*. [Current trends in strategic enterprise management] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf
11. V.V. Karceva. *Sistematzaciya instrumentariyu kontrolingu na pidpriemstvi: teoretichnij aspekt*. [Systematization of controlling tools at the enterprise: theoretical aspect] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/znpnudps/2010_1/pdf/10kvvtc.pdf
12. Redchenko K.I. *Strategichnij analiz u biznesi* [Strategic analysis in business]: Navch. posibnik. – 2-ge vid., dop. – L'viv: Novij svit-2000, 2003. – 272 p.
13. Tereshchenko O.O. Ponyattya „kontrolling” ta „upravlins'kij oblik” u teorii i praktici [The concept of "controlling" and "management accounting" in theory and practice] // *Finansi Ukraini*. [Finance of Ukraine] - 2006.- no 8. - pp. 137-145.
14. Fol'mut H.J., *Instrumenty kontrollinga ot A do YA* [Controlling tools from A to Z.]: Per. s nem. / Pod red. I s predisl. M.L Lukashevicha, E.N. Tihonenkovej. – Moscow: Finansy i statistika, 2001. – 288 p.
15. Tolkach V. KRI v upravlenii: svyaz' so strategiej [CRI in management: connection with strategy] // *Zhurnal „Controlling review”*, [Controlling Review Magazine], no2, 2006.
16. Mishchenko V.A. Viktoristannya zbalansovanoї sistemi pokaznikov na pidpriemstvah [Use of a balanced system of indicators in enterprises] // *Materialy IV Vseukrains'koj naučno-prakticheskoy konferencii -Teoriya i praktika ekonomiki i predprinimatel'stva* [Proceedings of the IV All-Ukrainian scientific-practical conference Theory and practice of economics and entrepreneurship]-, (Alushta, 10-12 maya 2007 g.). – Simferopol'. – 2007. - pp. 214-215

Надійшла (received) 10.06.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Мищенко Володимир Акімович (Мищенко Владимир Акимович, Mishchenko Volodymyr) - доктор економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри міжнародного бізнесу та фінансів м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1328-4738>; e-mail: vladmish30@gmail.com

Другова Олена Сергіївна (Другова Елена Сергеевна, Drugova Elena) - кандидат економічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2404-1910>; e-mail: drugova.elena.sergeevna@gmail.com

Домніна Ірина Ігорівна (Домнина Ирина Игоревна, Domnina Iryna) - здобувач Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1690-5018>; e-mail: idomnina89@gmail.com