

**О.О. ХОДИРЄВА**

### **КОНТРОЛІНГ: ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА КАТЕГОРІЇ**

У статті досліджено теоретичні концепції до трактування сутності економічної категорії «контролінг», що нині є дуже актуальною для управління великими промисловими підприємствами. Проаналізовано роботи вчених, які досліджували проблеми визначення та ключові характеристики контролінгу. Досліджено походження, еволюцію та сучасні інтерпретації поняття «контролінг». Виявлено та узагальнено групи підходів до визначення поняття «контролінг», визначено та наведено причини різноманіття поглядів до даного поняття. Розкрито переваги та недоліки кожного підходу до визначення економічної категорії. Згруповано та проаналізовано існуючі визначення терміну «контролінг». Дане дослідження доводить, що через розвиток теоретичної бази та практичного застосування контролінгу, його предметна галузь суттєво розширилася, що призвело до зміни поглядів на його сутність. З аналізу концепцій контролінгу випливає, що в часових рамках існування кожної концепції у поняття «контролінг» вкладалося різне значення. Проте кожна наступна концепція розвиває попередню, акцентуючи увагу, на актуальних для сьогодення моментах. Основна мета концепції контролінгу полягає в підвищенні ефективності оперативного і стратегічного управління підприємством. Аналіз існуючих поглядів на поняття «контролінгу» показує, що на сучасному етапі відсутній єдиний методологічний підхід до визначення поняття «контролінг». Розроблено авторське визначення поняття «контролінг». Кожна з сучасних концепцій має раціональний підхід, але робить акцент на окремих теоретичних або практичних аспектах контролінгу. Досліджено зміну тлумачення категорії контролінгу залежно від впливу факторів функціонування ринкового середовища. Зроблено висновок, що контролінг перебуває у постійному розвитку, його розвиток тісно пов'язаний з розвитком теорії управління підприємством.

**Ключові слова:** контролінг; контроль; еволюція поняття; економічна категорія; система управління; управлінський облік

**О.О. Ходырева**

### **КОНТРОЛИНГ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ И КАТЕГОРИИ**

В статье исследованы теоретические концепции к трактовке сущности экономической категории «контроллинг», что сейчас очень актуально для управления крупными промышленными предприятиями. Проанализированы работы ученых, исследовавших проблемы определения и ключевые характеристики контроллинга. Исследовано происхождение, эволюцию и современные интерпретации понятия «контроллинг». Выявлены и обобщены группы подходов к определению понятия «контроллинг», определены и приведены причины многообразия взглядов к данному понятию. Раскрыты преимущества и недостатки каждого подхода к определению экономической категории. Сгруппированы и проанализированы существующие определения термина «контроллинг». Данное исследование доказывает, что из-за развития теоретической базы и практического применения контроллинга, его предметная область существенно расширилась, что привело к изменению взглядов на его сущность. Из анализа концепций контроллинга следует, что во временных рамках существования каждой концепции в понятие «контроллинг» вкладывалось разное значение. Однако каждая следующая концепция развивает предыдущую, акцентируя внимание на актуальных для настоящего моментах. Основная цель концепции контроллинга заключается в повышении эффективности оперативного и стратегического управления предприятием. Анализ существующих взглядов на понятие «контроллинга» показывает, что на современном этапе отсутствует единый методологический подход к определению понятия «контроллинг». Разработаны авторские определения понятия «контроллинг». Каждая из современных концепций имеет рациональный подход, но делает акцент на отдельных теоретических или практических аспектах контроллинга. Исследовано изменение толкования категории контроллинга в зависимости от влияния факторов функционирования рыночной среды. Сделан вывод, что контроллинг находится в постоянном развитии, его развитие тесно связано с развитием теории управления предприятием.

**Ключевые слова:** контроллинг; контроль; эволюция понятия; экономическая категория; система управления; управленческий учет

**О.О. KHODYRIEVA**

### **CONTROLLING: ECONOMIC ESSENCE AND CATEGORIES**

The article examines the theoretical concepts for the interpretation of the essence of the economic category "controlling", which is now very relevant for the management of large industrial enterprises. The works of scientists who studied the problems of definition and key characteristics of controlling are analyzed. The origin, evolution and modern interpretations of the concept of "controlling" are studied. Groups of approaches to the definition of the concept of "controlling" are identified and generalized, the reasons for the diversity of views on this concept are identified and presented. The advantages and disadvantages of each approach to determining the economic category are revealed. The existing definitions of the term "controlling" are grouped and analyzed. This study proves that due to the development of the theoretical basis and practical application of controlling, its subject area has expanded significantly, which has led to a change in views on its essence. From the analysis of the concepts of controlling it follows that in the time frame of existence of each concept in the concept of "controlling" was given a different meaning. However, each subsequent concept develops the previous one, focusing on the current moments. The main purpose of the concept of controlling is to increase the efficiency of operational and strategic management of the enterprise. Analysis of existing views on the concept of "controlling" shows that at the present stage there is no single methodological approach to defining the concept of "controlling". The author's definition of the concept of "controlling" is developed. Each of the modern concepts has a rational approach, but emphasizes certain theoretical or practical aspects of controlling. The change of interpretation of the category of controlling depending on the influence of factors of functioning of the market environment is investigated. It is concluded that controlling is in constant development, its development is closely related to the development of the theory of enterprise management.

**Keywords:** controlling; control; evolution of the concept; economic category; management system; managerial accounting

Поняття контролінгу як наукової категорії виникло у західній економічній науці та з часом отримало свій розвиток і в Україні. Дослідження проблеми визначення та характеристики контролінгу представлено у наукових працях наступних зарубіжних учених, як: Р. Манн, Е. Майер, П. Хорват, Х. Дитгер, Х. Пік, Д. Хан, О. О. Ананькіної, С. В. Данілочкіної, Н. Г. Данілочкіної, О. М. Кармінського,

С. Г. Фалько, О. О. Жеваги, І. М. Крейдич, Н. Ю. Іванової, Г. К. Ялового, Л. В. Попової, Р. Є. Ісакової, Т. О. Головіної, В. Б. Івашкевича, Є. М. Скляр, та інших.

У вітчизняній науковій літературі це питання висвітлюється у роботах таких учених, як: Л.А. Сухаревської, І.Є. Давидович, О. А. Зорінко, І. Г. Брітченка, А. О. Князевича, М.С. Пушкар, О.В. Прокопенко, С. Н. Петренка, Г. О. Швиданенка, В. В.

Лавриненка, Г. К. Ялового, І. М. Крейдич, О. О. Терещенка, В. Я. Нусінова, О. Г. Дерев'янка, Л. М. Приходька, І. І. Циглик, О. І. Мозіль, Н. В. Кірдякіної, І. Б. Стефанюка, М. І. Гладкіх, М. М. Стефаненка, Л. Ю. Набієвої та інших.

На даний момент немає єдиної системи для класифікації різних концепцій контролінгу. У наукових працях як іноземних, так і українських авторів виділяють декілька теоретичних концепцій контролінгу, що відрізняються різним трактуванням взаємин між управлінням, обліком та контролінгом.

Сьогодні не існує однозначного визначення поняття «контролінг», але практично ніхто не заперечує, що це нова теорія управління, породжена практикою сучасного менеджменту, в основі якої лежить прагнення забезпечити успішне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», який можна інтерпретувати з одного боку в значенні «контролювати», «перевіряти» та з іншого в значенні «керувати», «розпоряджуватися». Така семантична різноманітність заважає дати чітке визначення поняттю «контролінг». У Великобританії, США укорінився термін «управлінський облік» (managerial accounting, management accounting) [1], хоча співробітників, в чій посадові обов'язки входить ведення управлінського обліку, там називають «контролерами» (controller). Власне термін «контролінг» прийнятий в Німеччині [2], звідки він і потрапив в Україну. Оскільки вітчизняна термінологія поки не усталилася, в Україні використовують обидва терміни: і «контролінг», і «управлінський облік». Однак наразі в понятті «контролінг» міститься більше інформації, ніж вкладено в цей термін на початку. Контролінг включає в себе не тільки облікові функції, але і весь спектр механізмів управлінської діяльності, що визначають образ дій для досягнення кінцевих цілей і результатів підприємства.

Перевага контролінгу полягає у тому, що він забезпечує координуючу та інтегруючу діяльність усієї системи управління в цілому. Головна мета контролінгу полягає в орієнтації процесу управління підприємством на досягнення поставлених цілей. В останні роки концепція контролінгу знаходить все більше визнання як ефективний підхід до управління підприємствами в умовах динамічно змінюючого зовнішнього середовища. Це в значній частині зумовлюється тим, що основою контролінга є інтеграція різноманітних функцій менеджменту, на базі яких формується інформаційно-аналітична система, що дозволяє забезпечити більш швидку адаптацію підприємства до змінюючихся зовнішніх та внутрішніх умов. Багатьма дослідниками відзначається, що контролінг спрямовує діяльність всієї системи управління на досягнення поставлених цілей, є синтезом планування, обліку, контролю, економічного аналізу і організації інформаційних

потоків, здійснює інформаційне забезпечення прийняття рішень на всіх рівнях управлінської ієрархії. Однак теоретична база контролінгу характеризується наявністю різних концепцій і безліччю визначень, що вимагає додаткової систематизації та адаптації міжнародного досвіду контролінгу до українських умов.

Проаналізувавши та узагальнивши точки зору різних авторів на поняття «контролінг» можна виділити певні групи, що наведені на рис. 1. Причини такої різноманітності визначень наступні:

- авторами розглядаються різні аспекти та функції контролінгу;
- точки зору авторів відрізняються через різну теоретичну базу та прикладні дослідження;
- поняття контролінгу змінюється через зміну вимог підприємництва до нього.



Рисунок 1 – Групи підходів до визначення категорії «контролінг». Запропоновано автором.

Розглянувши та узагальнивши точки зору різних авторів на категорію «контролінг» можна виділити наступні групи: контролінг як концепція управління, що орієнтована на досягнення певних показників, контролінг як система управління з певною метою та цілями, контролінг як підсистема системи управління або системи бухгалтерського обліку (що є на наш погляд є занадто вузьким визначенням). Рідше контролінг визначають як філософію управління та спосіб мислення керівників, як інструмент системи управління, як механізм або процедуру, як процес чи функцію підтримки менеджменту. Також можна зустріти визначення контролінгу як контролю. Щоб дослідити економічну сутність терміну «контролінг», розкрити переваги та недоліки кожного підходу пропонуємо згрупувати існуючі визначення до табл. 1.

Таблиця 1 – Основні визначення категорії «контролінг»

Вчений	Визначення поняття контролінгу
1	2
<b>Контролінг як концепція управління, що орієнтована на досягнення певних показників</b>	
Е. Майер	Контролінг - керівна концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування. [3]
Сухарева С. А., Петренко С. М.	Система контролінгу – це принципово нова концепція інформації й управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства. [4]
А.М. Кармінський	Контролінг - концепція системного управління та спосіб мислення менеджерів, в основі яких лежить прагнення забезпечувати довгострокове ефективне функціонування організації. [5]
Х.Фольмут	Контролінг - цілісна концепція економічного управління підприємством, спрямована на з'ясування всіх шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку. [6]
А.М. Кармінський	Контролінг - нове явище в теорії і практиці управління, яке інтегрує, координує та спрямовує діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. [7]
<b>Контролінг як система управління з певною метою та цілями</b>	
Хан Д.	Контролінг - інтегрована система планування і контролю, що базується на безперервному потоці внутрішньої і зовнішньої інформації. [8]
Криворотько І. О.	Контролінг – це комплексна система управління підприємством, що містить в собі управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування. [9]
Воляник Г. М., Марушко Н. С.	Контролінг – одна з найсучасніших і ефективних систем управління підприємством, відособлена система, економічна суть якої полягає у динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством. [10]
Папінко В.	Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети діяльності фірми, тобто одержання максимального для даних умов прибутку. [11]
Давидович І. Є.	Контролінг – система дослідження траєкторії стратегічного розвитку підприємства на підставі певної мети підприємства, відстеження тенденцій розвитку господарських процесів, явищ і результатів на основі планування, обліку, аналізу й контролю економічних показників, що забезпечує інформацією прийняття управлінських рішень. [12]
Варфоломєєва К. О.	Контролінг є інформаційно-регулюючою системою менеджменту, до складу якої входить методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання й прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінки ситуації й прийняття управлінських рішень, а також системою підтримки прийняття рішень, орієнтованої на сукупність можливостей підприємства й здатної адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються. [13]
Зоріна О. А.	Контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній консалтинг. [14]
І.Г. Брітченко, А.О. Князевич	Контролінг – це система управління досягненням цілей і невід'ємна частина управління підприємством. На відміну від інших дисциплін контролінг, є синтетичною дисципліною, яка базується і розвивається на основі розробок менеджменту, маркетингу, обліку, планування та аналізу. [15]
В.Б. Івашкевіч	Контролінг - система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми, тобто в економічному відношенні, з деякою часткою умовності і обмеження, як систему управління прибутком підприємства. [16]
<b>Контролінг як філософія управління та спосіб мислення керівників</b>	
Кармінський А. М., Фалько С. Г.	Контролінг – філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. [17]
И.Ф. Єлфімова	Контролінг - концепція системного управління та спосіб мислення менеджерів, в основі яких лежить прагнення забезпечувати довгострокове ефективне функціонування організації. [18]
<b>Контролінг як підсистема управління підприємством</b>	
М.С. Пушкар	Контролінг – окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування. [19]

1	2
В.В. Івата	Контролінг – підсистема управління підприємством з метою надання підтримки та допомоги керівнику. Концепція управління підприємством, орієнтована на ефективне і довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі. [20]
Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б.	Контролінг – центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, і умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства[21].
А. Г. Бездудна, Т. Ю. Ксенофонтова	Контролінг - підсистема бухгалтерського обліку, яка в рамках однієї організації забезпечує її управлінський апарат інформацією, яка використовується для планування, власне управління і контролю за діяльністю організації [22].
<b>Контролінг як інструмент системи управління</b>	
Ю.І. Башкатова	Контролінг - інструмент, що дозволяє оперативно отримувати і обробляти інформацію, на основі якої приймаються оперативні та стратегічні управлінські рішення [23].
Л.В. Попова	Контролінг являє інструмент комплексної підтримки головних функцій управління підприємством [24].
Є.А. Жидкова	Контролінг як інструмент управління в умовах функціонування економічних суб'єктів в ринковому середовищі слід розглядати як безперервний процес прийняття управлінських рішень, який повинен вписуватися в формується, розвивається, ускладнюється систему управління [25].
<b>Контролінг як функція, механізм або напрям</b>	
П. Хорват	Орієнтована на результат функція підтримки керівництва з координації всіх підсистем менеджменту [26].
Й. Вебер	Елемент управління соціальною системою, виконує головну функцію підтримки керівництва при вирішенні їм загальної задачі координації системи управління (з упором на завдання планування, контролю та інформування) [27].
Бікмаєва А.В.	Контролінг є одним з механізмів управління процесів реалізації стратегії розвитку на основі дослідження економічної ситуації і виявлення векторів впливу на неї [28].
Е.А. Ананькіна	Контролінг - це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [29].
А.Ю. Казак	Контролінг – це відособлений напрям фінансового менеджменту на підприємстві, пов'язане з розробкою і реалізацією стратегічних і оперативних планів на основі спеціальних систем контролю та інформації [30].
Н.Г. Данілочкіна	Контролінг - функціонально і організаційно відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції при прийнятті оперативних і стратегічних управлінських рішень [31].

Проаналізувавши визначення терміну «контролінг» можна дослідити еволюцію цього поняття. З самого початку при визначенні контролінгу переважав процесний підхід, потім контролінг розглядався з точки зору системного та ситуаційного підходів. Часто деякі автори застосовують при визначенні одночасно декілька підходів, наприклад процесний, системний та ситуаційний. Як показує дослідження, через розвиток теоретичної бази та практичного застосування контролінгу, його предметна галузь суттєво розширилася, змінювалися погляди на його сутність. Наразі контролінг переважно розглядають або як систему управління або як нову концепцію управління. Однією з сучасних особливостей розвитку теорії контролінгу є перехід від ієрархічного до процесно-орієнтованого контролінгу, а також координація та прийняття рішень за допомогою контролінгу відносно усіх бізнес-процесів в організації. Контролінг як особлива контрольна-інформаційна система прийняття управлінських рішень поєднав у собі різні сфери діяльності господарювальних суб'єктів, моделі формування та

використання економічної інформації в управлінні, що надає можливість отримати синергійний ефект від впровадження в менеджмент організації. Контролінг як допоміжна система менеджменту має забезпечити точність, оперативність та достовірність даних в управлінні суб'єктом господарювання. Але дослідження сучасних тенденцій господарської діяльності промислових підприємств свідчать з одного боку про необхідність інтеграції та активного використання інструментів контролінгу у системі менеджменту, а з іншого про їх недостатнє залучення, що стримує ріст конкурентоздатності вітчизняних підприємств та не забезпечує ефективні шляхи їх стратегічного розвитку.

Проте, аналіз поглядів показує, що на сучасному етапі відсутній єдиний методологічний підхід до визначення поняття контролінгу. Кожна з розглянутих концепцій має раціональний підхід, але робить акцент на окремих теоретичних або практичних аспектах контролінгу. Як свідчить дослідження, з розвитком теорії та практики контролінгу відбувалося суттєве розширення його предметної галузі,



змінювалися погляди на саму сутність контролінгу, що спричинило численне розходження поглядів щодо визначення даного поняття.

На нашу думку контролінг можна визначити як цілісну інтегровану систему елементів управління підприємством, шляхом взаємодії яких забезпечується досягнення встановлених цілей підприємства.

Визначаючи основні положення можна зробити висновок, що контролінг:

– ефективний механізм для управління як організацією в цілому, так і окремими видами або процесами її діяльності;

– інструмент управління, орієнтований на забезпечення ефективної роботи організації в умовах невизначеності;

– базується на положеннях системного, процесного та ситуаційного підходу.

Відповідно, незалежно від того, яким чином визначається категорія контролінг, його розвиток тісно пов'язаний з розвитком теорії управління підприємством. Гнучкість концепції контролінгу дозволяє вносити до нього нові розробки. А оскільки потреби управління організацією безперестанно змінюється, контролінг перебуває у постійному розвитку.

#### Список літератури

1. *Контролінг як інструмент управління підприємством* / Ананькіна Е.А., Данилочкін С.В., Данилочкіна Н.Г. і др. под ред. Данилочкіної Н.Г. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2004. – 279 с.
2. Дайле, А. *Практика контролінга* [Текст] / А. Дайле. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 562 с., с. 9
3. Майер Э. *Контролінг как система мышления и управления* / Э. Майер; под ред. С.А. Николаевой; пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 96 с.
4. Сухарева Л.А., Петренко С.М. *“Контролінг – основа управління бізнесом”*. Київ. – Ельга. Ніка-Центр. 2002 рік.
5. *Контролінг в бізнесі. Методологічні та практичні основи побудови контролінга в організаціях* / А.М. Карминський, Н. И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
6. Фольмут, Х. Й. *Інструменти контролінга от А до Я* / Х. И. Фольмут; пер. с нем. под ред. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика. - 2001. – 288 с.
7. Карминський А.М., Карминський С.А., Нестеров П.В., Черников Б.В. *Інформатизація бізнеса: концепції, технології, системи*. – М.: Финансы и статистика. – 2004. – 624 с.
8. Хан Д. *Планирование и контроль: концепция контролінга*. /Пер. с нем. – М.: «Финансы и статистика». – 1997.
9. Криворотько І.О. *Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень* [Електронний ресурс] / І.О. Криворотько. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_7/files/EC709\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf)
10. Воляник Г. М. *Контролінг у системі управління підприємством* / Г. М. Воляник, Н. С. Марушко // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2009. – Вип. 19.4. – С.151–155
11. Папіно В. *Розвиток контролінгу як об'єктивна необхідність вдосконалення управління* / В. Папіно // *Наукові записки*. – 2006. – Вип. 15. – Режим доступу: [http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk\\_vydannya/XV3ZmQ.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/XV3ZmQ.pdf)
12. Давидович І. Є. *Контролінг: навчальний посібник* / І. Є. Давидович. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 264 с
13. Варфоломєєва К. О. *Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством* / К. О. Варфоломєєва // *Вісник ЖДТУ*. – 2010. – № 3 (53). – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2010\\_3\\_3/7.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_3/7.pdf)
14. Зоріна О. А. *Місце контролінгу в системі управління підприємством* / О. А. Зоріна // *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. – 2010. – № 2 (49). – С.59–66.
15. Брітченко І.Г., Князевич А.О. *Контролінг: навч. посіб.* / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські береги, 2015. – 280 с.
16. Івашкевич В. Б. *Стратегічний контролінг* / В. Б. Івашкевич. — М.: Магістр : ИНФРА-М, 2016. - 216 с.
17. Карминський А. М. *Контролінг* / А. М. Карминський, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 171 с.
18. Елфимова И.Ф. *Контролінг* / И.Ф. Елфимова, В.А. Хвостикова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Воронеж: ВГТУ, 2012. - 163 с.
19. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. *Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія*. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370с.
20. Івата В. В. *Контролінг у системі управління підприємством* / В. В. Івата // *Проблеми системного підходу в економіці*. – 2009. – №3. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_3/Ivata\\_309.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm)
21. Прокопенко О.В., Криворучко Л.Б. *Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством* // *Вісник СумДУ. Серія — Економіка*. - №4. – 2011. – С. 27-34.
22. А. Г. Бездудная, Т. Ю. Ксенофонтова. *Контролінг на промисловому підприємстві : учебное пособие* / А. Г. Бездудная, Т. Ю. Ксенофонтова. - Санкт-Петербург : Издательство С.-Петербур. государственного экономического ун-та, 2016. - 192 с.
23. Башкатова Ю. И. *Контролінг*. - М.: Издательский центр ЕАОИ, 2008. 108 с.
24. Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. *Контролінг*. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2003.
25. Жидкова Е.А. *Развитие учетно-аналитической концепции контролінга: теория и методология: монография*. – М.: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2017. – 228 с.
26. Хорват, П. *Концепция контролінга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование* / П. Хорват. – 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.
27. Вебер, Ю. *Введение в контролінг* / Ю. Вебер, У. Шеффер; пер. с нем. Фалько С. Г., Маликова С. Г., Баев Г. О. – М.: Объединение контроллеров, 2014. – 416 с
28. Бикмаева, А. В. *Контролінг как механизм управления факторами развития промышленного предприятия* [Текст] : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / А. В. Бикмаева. - Н. Новгород, 2012. - 23 с.
29. Ананькіна Е.А. *Контролінг как інструмент управління підприємством* / А. Ананькіна, С.В. Данилочкін, Н.Г. Данилочкіна і др. ; под ред. Н.Г. Данилочкіної. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
30. А.Ю. Казак *Денежне господарство підприємств* / А. Ю. Казак, О. Б. Веретенникова, М. С. Марамыгин, К. В. Ростовцев ; под ред. А. Ю. Казака, О. Б. Веретенникової. 3-е изд., испр. М.: Экономист, 2007.
31. Н.Г. Данилочкіна *Контролінг как інструмент управління підприємством* / Е.А. Ананькіна, С.В. Данилочкін, Н.Г. Данилочкіна і др.; Под ред. Н.Г. Данилочкіної. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002. — 279 с.

#### References (transliterated)

1. *Kontrolynh kak ynstrument upravleniya predpriyatiem* [Controlling as an enterprise management tool] Anankyna E.A., Danylochkyun S.V., Danylochkyuna N.H. y dr. pod red. Danylochkyanoi N.H. – Moscow: Audyt, YuNYTY, 2004. – 279p.
2. Daile, A. *Praktyka kontrolynha* [Controlling practice] [Tekst] / A. Daile. – Moscow: Fynansy y statystyka, 2001. – 562 p., p. 9
3. Maier E. *Kontrolynh kak sistema myshleniya y upravleniya* [Controlling as a system of thinking and control] / E. Maier; pod red. S.A. Nykolaevoi; per. s nem. — Moscow: Fynansy y statystyka, 1993. — 96 p.
4. Sukharieva L.A., Petrenko S.M. *“Kontrolynh – osnova upravlinnia biznesom”* [Controlling is the basis of business management] .Kyiv. – Elha. Nika-Tsentr. 2002 rik.
5. *Kontrolynh v byznese. Metodolohycheskye y praktycheskye osnovy postronnya kontrolynha v orhanyzatsyakh* [Controlling in

- business. Methodological and practical bases of controlling construction in organizations] / A.M. Karmynskiy, N. Y. Olenev, A.H. Prymak, S.H. Falko. – 2-e yzd. – Moscow : Fynansy y statystyka, 2002. – 256 p.
6. Folmut, X. Y. *Ynstrumenty kontrolynya ot A do Ya* [Controlling tools from A to Z.] / X. Y. Folmut; per. s nem. pod red. M.L. Lukashevycha y E.N. Tykhonenkovoii. – Moscow: Fynansy y statystyka. – 2001. – 288 p.
  7. Karmynskiy A.M., Karmynskiy S.A., Nesterov P.V., Chernykov B.V. *Ynformatyzatsiya byznesa: kontseptsyy, tekhnolohyy, systemy* [Business informatization: concepts, technologies, systems]. – Moscow: Fynansy y statystyka. – 2004. – 624 p.
  8. Khan D. *Planyrovanye y kontrol: kontseptsyia kontrolynya*. [Planning and control: the concept of controlling] /Per. s nem. – Moscow: «Fynansy y statystyka». – 1997.
  9. Kryvorotko I.O. *Kontrolynh u systemi upravlinnia pidpriemstvom i pryiniattia upravlynskykh rishen* [Elektronnyi resurs] [Controlling in the enterprise management system and making management decisions] / I.O. Kryvorotko. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_7/files/EC709\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf)
  10. Volianyk H. M. *Kontrolynh u systemi upravlinnia pidpriemstvom* [Controlling in the enterprise management system] / H. M. Volianyk, N. S. Marushko // *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine]. – 2009. – issue 19.4. – pp.151–155
  11. Papinko V. *Rozvytok kontrolynhu yak ob'iektivna neobkhdnist vdoskonalennia upravlinnia* [Development of controlling as an objective need to improve management] / V. Papinko // *Naukovi zapysky*. [Proceedings] – 2006. – Vyp. 15. – Rezhym dostupu: [http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk\\_vydannya/XV3ZnQ.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/XV3ZnQ.pdf)
  12. Davydovych I. Ye. *Kontrolynh: navchalnyi posibnyk* [Controlling: Tutorial] / I. Ye. Davydovych. – Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 2008. – 264 p.
  13. Varfolomievna K. O. *Sutnist i znachennia informatsiinoho potentsialu kontrolynhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [The essence and significance of the information potential of controlling in the enterprise management system] / Kyiv. O. Varfolomievna // *Visnyk ZhDTU* [[Scientific Bulletin of ZhDTU]]. – 2010. – no. 3 (53). – Rezhym dostupu: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2010\\_3\\_3/7.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_3/7.pdf)
  14. Zorina O. A. *Mistse kontrolynhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [The place of controlling in the enterprise management system] / O. A. Zorina // *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy (ekonomika, pravo)*. [Scientific Bulletin of the National University of the State Tax Service of Ukraine (Economics, Law)] – 2010. – no. 2 (49). – pp. 59–66.
  15. Britchenko I.H., Kniazevych A.O. *Kontrolynh: navch. posib.* [Controlling: Tutorial] / I. H. Britchenko, A. O. Kniazevych. – Rivne : Volynski oberehy, 2015. – 280 p.
  16. Yvashkevych V. B. *Stratehicheskyi kontrolynh* [Strategic controlling] / V. B. Yvashkevych. — Moscow. : Mahystr : YNFRA-M, 2016. - 216 p.
  17. Karmynskiy A. M. *Kontrolynh* [Controlling] / A. M. Karmynskiy, S. H. Falko. – Moscow.: Fynansy y statystyka, 2006. – 171 p.
  18. Elfymova Y.F. *Kontrolynh* [Controlling] / Y.F. Elfymova, V.A. Khvostykova. - 3-e yzd., pererab. y dop. - Voronezh: VHTU, 2012. - 163 p.
  19. Pushkar M.S., Pushkar P.M. *Kontrolynh - informatsiina pidsystema stratehichnoho menezhmentu: Monohrafiia*. [Controlling - information subsystem of strategic management: Monograph.] - Ternopil: Kart-blansh, 2004. – 370 p.
  20. Ivata V. V. *Kontrolynh u systemi upravlinnia pidpriemstvom* [Controlling in the enterprise management system] / V. V. Ivata // *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. [Problems of system approach in economy] – 2009. – no. 3. – Rezhym dostupu: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_3/Ivata\\_309.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm)
  21. Prokopenko O.V., Kryvoruchko L.B. *Ekonomichna sut kontrolynhu, yoho mistse v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [The economic essence of controlling, its place in the enterprise management system] // *Visnyk SumDU. Seriya — Ekonomikal.* [Bulletin of SSU. Series —Economy] – no. 4. – 2011. – pp. 27-34.
  22. A. H. Bezdudnaia, T. Yu. Ksenofontova *Kontrolynh na promyshlennom predpriiaty : uchebnoe posobyie* [Controlling in an industrial enterprise: a textbook] / A. H. Bezdudnaia, T. Yu. Ksenofontova. - Sankt-Peterburh : Yzdatelstvo Sankt-Peterburgskogon hosudarstvennoho ekonomicheskoho un-ta, 2016. - 192 p.
  23. Bashkatova Yu. Y. *Kontrolynh*. [Controlling] - Moscow: Yzdatelskyi tsentr EAOY, 2008. 108 p.
  24. Popova L.V., Ysakova R.E., Holovyna T.A. *Kontrolynh*. [Controlling] – Moscow: Yzd-vo «Delo y Servys», 2003.
  25. Zhydkova E.A. *Razvytye ucheto-analytycheskoi kontseptsyy kontrolynhu: teoriia y metodolohyia: monohrafiia*. [Development of the accounting and analytical concept of controlling: theory and methodology: monograph.] – Moscow: Yzdatelskyi dom «NAUCHNAIA BYBLYOTEKA», 2017. – 228 p.
  26. Khorvat, P. *Kontseptsyia kontrolynhu: upravlencheskyi uchet. Systema otchetnosti. Biudzhetirovanye* [Controlling concept: management accounting. Reporting system. Budgeting] / P. Khorvat. – 3-e yzd. - Moscow: Alpyna Byznys Buks, 2008. – 269 p.
  27. Veber, Yu. *Vvedeniye v kontrolynh* [Introduction to controlling] / Yu. Veber, U. Sheffer; per. s nem. Falko S. H., Malykova S. H., Baev H. O. – Moscow : Obyedyneniye kontrollerov, 2014. – 416 p.
  28. Bykmaeva, A. V. *Kontrolynh kak mekhanizm upravlenyia faktoramy razvytyia promyshlennogo predpriatyia* [Controlling as a mechanism for managing the factors of industrial enterprise development] : avtoref. dys. kand. ekon. nauk : 08.00.05 / A. V. Bykmaeva. - Nizhnyi Novhorod, 2012. - 23 p.
  29. Anankyna E.A. *Kontrolynh kak ynstrument upravlenyia predpriatiem* [Controlling as a tool for enterprise management] / .A. Anankyna, S.V. Danylochkin, N.H. Danylochkina y dr. : pod red. N.H. Danylochkynoi. - Moscow : Audyt, YuNYTY, 2001. – 279 p.
  30. A.Yu. Kazak *Denezhnoe khoziaistvo predpriatyi* [Monetary economy of enterprises] / A. Yu. Kazak, O. B. Veretennykova, M. S. Maramyhyn, K. V. Rostovtsev ; pod red. A. Yu. Kazaka, O. B. Veretennykovoii. 3-e yzd., yspr. Moscow : Ekonomyst, 2007.
  31. N.H. Danilochkina *Kontrolynh kak ynstrument upravlenyia predpriatiem* [Controlling as a tool for enterprise management] / E.A. Anankyna, S.V. Danylochkin, N.H. Danylochkina y dr.; Pod red. N.H. Danylochkynoi. — Moscow: Audyt, YuNYTY, 2002. — 279 p.

Надійшла (received) 16.02.2021

*Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Ходирева Оксана Олегівна (Ходырева Оксана Олеговна, Khodyrieva Oksana Olehivna)** – аспірант кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський Політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9761-4943>; e-mail: [oksana.hodireva@gmail.com](mailto:oksana.hodireva@gmail.com)