

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

METHODOLOGICAL TOOLS OF FINANCIAL CONTROL IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

УДК 658.15:005.915

<https://doi.org/10.32843/infrastuct43-67>**Мищенко В.А.**

д.е.н., професор кафедри
міжнародного бізнесу та фінансів
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Другова О.С.

к.е.н., доцент кафедри міжнародного
бізнесу та фінансів
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Домніна І.І.

здобувач кафедри міжнародного бізнесу
та фінансів
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Mishchenko Vladimir

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Druhova Elena

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Domnina Iryna

National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

У статті розглянуто теоретичні питання щодо впровадження фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах. Охарактеризовано інструментарій контролінгу під час антикризового управління підприємством. Доведено 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. Обґрунтовано систематизацію стратегічного інструментарію контролінгу за ієрархічною ознакою, яка має під собою підґрунтя деталізації ситуації з урахуванням «слабких» і «вузьких» місць на підприємстві ДПЛАТ БК «УКРБУД». Запропоновано методику оптимізації витрат підприємств промисловості за допомогою лінійного програмування, що дає змогу побудувати таку структуру витрат, яка буде вигідною не лише для отримання максимізованого, мінімізованого чи відповідати конкретно визначеному числовому нормативу значення одного результативного показника, а врахувати при цьому вплив ще низки показників, які охоплюють різні сфери роботи промислових підприємств. Вирішено питання впровадження контролінгу на підприємствах із застосуванням збалансованої системи показників.

Ключові слова: фінансовий контролінг, стратегічний контролінг, збалансована система показників, інструментарій контролінгу, методика, фінансове планування.

В статье рассмотрены теоретические вопросы по внедрению контроллинга на отечественных предприятиях. Охарактери-

ризован инструментарий контроллинга при антикризисном управлении предприятием. Доказана взаимосвязь между антикризисным управлением и контроллингом. Предложен иерархический подход к формированию инструментария стратегического контроллинга, основанный прежде всего на обеспечении соответствующей информацией менеджеров разного уровня. Обоснована систематизация стратегического инструментария контроллинга по иерархическому признаку, которая имеет под собой основание детализации ситуации с учетом «слабых» и «узких» мест на предприятии ДПЛАТ БК «УКРБУД». Решен вопрос внедрения контроллинга на предприятии с применением сбалансированной системы показателей. Предложена методика оптимизации расходов предприятий промышленности с помощью линейного программирования, что позволяет построить такую структуру расходов, которая будет выгодной не только для получения расширенного, минимизированного или отвечать конкретному определенному числовому нормативу значения одного результирующего показателя, но и учесть при этом влияние еще ряда показателей, которые охватывают различные сферы деятельности промышленного предприятия. Обоснована оценка предприятия и повышения его стоимости с помощью стратегических инструментов финансового контроллинга.

Ключевые слова: финансовый контролинг, стратегический контролинг, сбалансированная система показателей, инструментарий контроллинга, методика, финансовое планирование.

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. 2. 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.

Key words: strategic controlling management, tools, classification, balanced scorecard, cycle phase, operational controlling.

Постановка проблеми. Турбулентність зовнішнього середовища диктує нові умови для менеджменту організації з метою досягнення насамперед стратегічних цілей та безперервного виявлення нових «вузьких місць», тех-нологічних можливостей та впровадження інноваційних організаційно-управлінських методів. У нинішніх умовах найбільш прогресивним інструментом для

прийняття управлінських рішень є контролінг, який має статус функції менеджменту.

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

сформовані на основі центрів відповідальності підприємства.

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.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Натепер різними авторами сформульовано певні характеристики, притаманні цій категорії. Так, О.О. Терещенко, М.С. Пушкар, О.Н. Царенко, Левік І. [1; 6; 8; 13] вважають фінансовий контролінг саморегульованою системою методів та інструментів, спрямованою на підтримку фінансового менеджменту підприємства. На думку таких авторів, як В.А. Міщенко, К.І. Редченко, А.М. Карминський [4; 12; 16], фінансовий контролінг є інтегрованою системою методів планування, обліку, аналізу, нормування та контролю, що забезпечує отримання та аналіз інформації про діяльність підприємства. Згідно з підходом О. Травянка, Л.М. Романюк, В. Толкач, О.С. Другової [2; 10; 15], фінансовий контролінг являє собою контролюючу систему, спрямовану на досягнення поставлених цілей підприємства, що забезпечує виявлення відхилень результативних показників від планових значень і коригування майбутніх управлінських рішень

Постановка завдання. Метою статті є систематизація наукових підходів до визначення сутності поняття «фінансовий контролінг» та обґрунтування сутності фінансового контролінгу як системи ефективного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства під час антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Складність застосування специфічних методів зумовлена тим, що вони мають досить вузький спектр реалізації і зазвичай спрямовані на управління окремим етапом чи взагалі процесом у межах фінансової роботи. Варто також зауважити, що ефективність використання специфічних методів фінансового контролінгу значною мірою визначається повнотою розуміння природи та механізму реалізації кожного конкретного методу, що і зумовлює необхідність концентрації уваги на проблемі дослідження сутності та ключових характеристик базових специфічних методів фінансового контролінгу. Для забезпечення ефективної реалізації процесу організації систем фінансового контролінгу необхідно здійснювати його чітко структурування за певними етапами і стадіями, виходячи із поставлених завдань і доцільної, з позиції логіки, оптимальності та ефективності, послідовності їх реалізації. На нашу думку, ефективна організація систем фінансового контролінгу має передбачати контроль ефективності проходження кожного з її етапів на предмет завершеності виконання поставлених завдань, досягнення цілей і отримання необхідних результатів. У системі фінансового контролінгу фактори цінності можна використовувати на трьох рівнях діяльності підприємства:

- загальний рівень, де основою розрахунку рентабельності вкладених інвестицій слугує прибуток від основної діяльності в поєднанні з показниками капіталу, що інвестується;
- рівень так званої ділової одиниці, де доцільно розглядати такі параметри, як база клієнтів;
- низовий рівень, де, щоб пов'язати конкретні рішення спеціалістів організації з факторами цінності бізнесу, необхідна гранична деталізація.



Рис. 1. Трансляція стратегії через призму проєкцій збалансованої системи показників

Як видно з рис. 1, усі перспективи BSC є взаємопов'язаними, а тому цілі, визначені для кожної з них, мають корелювати між собою. Цю тезу необхідно враховувати і під час вибору ключових індикаторів, які відобразатимуть рух підприємства у реалізації його цілей різних рівнів ієрархії. Для визначення прогнозованої EVA необхідно на підприємстві розробляти та впроваджувати систему бюджетів, зорієнтованих на планування фінансових результатів та ліквідності. На нашу думку, під час формування стратегічної складової системи фінансового контролінгу промислового підприємства доцільно орієнтуватися на показник ринкової доданої вартості (market value added, MVA).

MVA розраховується як дисконтована сума всіх майбутніх значень показника економічна додана цінність (economic value added, EVA®), методика формування якої була запропонована американською консалтинговою фірмою Stern Stewart і захищається її торговою маркою [6]:

$$EVA = NOPAT - WACC * NA \quad (1)$$

Де, *NOPAT* – чистий операційний прибуток після оподаткування (*net operating profit after tax*); *NA* – чисті активи акціонерного товариства, грош. од.

Для визначення прогнозованої EVA необхідно на підприємстві розробляти та впроваджувати систему бюджетів, зорієнтованих на планування фінансових результатів та ліквідності. Можна припустити, що використання показника EVA у фінансовому контролінгу буде сприяти підвищенню якості оцінки ефективності діяльності вітчизняних промислових підприємств [7].

Збалансована система показників передбачає, що, крім загальної стратегічної карти підприємства з ключовими показниками ефективності,

визначаються відповідні стратегічні цільові настанови на локальному рівні – для кожного підрозділу (центру відповідальності), з урахуванням його ролі в господарському процесі і специфіки функціонування. Керівник підрозділу матиме свою карту КРІ із зазначенням найменування показника, його питомої ваги, алгоритму розрахунку, планового та фактичного значення, фактичного та допустимого рівнів відхилення.

Приклад карти ключових показників ефективності для дирекції з виробництва наведено в табл. 1.

Вивчення організаційно-методичного забезпечення системи ФКП, яке діє на промислових підприємствах України, засвідчує його недосконалість в частині невизначеності ключових таргетів моніторингу та контролю діяльності підприємства. В якості основних таких таргетів, на нашу думку, доцільно використовувати рівень фінансового ризику втрати ринкової вартості та рівень потенціалу прибутковості підприємства [8].

У контексті цього дослідження варто відзначити, що одним із досить ефективних сучасних інструментів забезпечення високої результативності діяльності суб'єктів бізнесу є фінансовий контролінг, який дозволяє оптимізувати фінансові рішення, використовуючи при цьому різні технології. Так, фінансовий контролінг як комплекс заходів у фінансовому менеджменті підприємств охоплює блок роботи, пов'язаний значним чином із контролінгом витрат, який є ключовим у системі їх управління.

Доцільність використання саме зазначеної форми специфікації досліджуваної моделі зумовлена наведеними в таблиці 2 стандартними похибками, значеннями критерію Стюдента та нижніми і верхніми межами коефіцієнтів рівняння регресії. На основі даних графі 2 таблиці 2, у

Таблиця 1

Карта ключових показників ефективності дирекції з виробництва промислового підприємства

Назва показника ефективності	Питома вага КРІ, %	Значення КРІ		Фактичне відхилення		Допустиме відхилення		Алгоритм розрахунку показника
		план	факт	сума	%	сума	%	
Виконання номенклатурного плану товарного випуску, тис. грн.	30						≤ 5	Сума всіх позицій номенклатурного плану
Виконання бюджету постійних витрат, тис. грн.	10						≤ 5	Бюджет постійних витрат = Σ В · і
Період обороту незавершеного виробництва, дні	20						≤ 5	Період обороту = ЧДРП/НЗВ _с · 360
Рентабельність товарного випуску, %	40						> 0	P = ЧДРП/С · 100
	100							

Де ЧДРП – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.; НЗВ_с – середньорічні залишки незавершеного виробництва, тис. грн.; С – собівартість продукції, тис. грн.; В – витрати за статтею бюджету, тис. грн.; і – кількість статей бюджету; P – рентабельність товарного випуску.

Таблиця 2

Результати статистичного аналізу залежності економічної доданої вартості

Показник	Коефіцієнт кореляції	Стандартна похибка	t-статистика	Нижні 95%	Верхні 95%
У-перетин	-896582,21	683260,66	-1,31	-3071022,58	1277858,17
Операційні витрати	1,12	0,48	2,34	-0,40	2,64
Інші витрати	-0,03	0,23	-0,12	-0,76	0,70

Таблиця 3

Результати статистичного аналізу залежності

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	Нижні 95%	Верхні 95%
У-перетин	0,009247082	0,03	0,28	-0,10	0,12
Операційні витрати	0,000000187	0,00	0,80	0,00	0,00
Інші витрати	-0,000000015	0,00	-0,13	0,00	0,00

Таблиця 4

Результати статистичного аналізу залежності оборотності кредиторської заборгованості (обмеження) від операційних та інших витрат.

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	Нижні 95%	Верхні 95%
У-перетин	4,7342254010	2,06	2,29	-1,83	11,30
Операційні витрати	-0,0000012319	0,00	-0,86	0,00	0,00
Інші витрати	0,0000000278	0,00	0,04	0,00	0,00

якій відображено коефіцієнти лінійної множинної регресійної залежності, його можна формалізувати у вигляді такого співвідношення:

$$EVA = -896582,21 + 1,12 * OV - 0,03 * IV \quad (2)$$

де *EVA* – економічна додана вартість, грош. одн.; *OV* – операційні витрати, грош. одн.; *IV* – інші витрати, грош. одн.

За нульового рівня операційних та інших витрат величина економічної доданої вартості встановлюється на рівні 896 582,21 тис. грн., що має економічний зміст тільки в тому, що відсутність витрат свідчить про відсутність виробництва, а отже, і про неможливість створювати додаткову вартість; між рівнем операційних витрат та економічною доданою вартістю є позитивний зв'язок, тобто зростання операційних витрат на 1 грн. супроводжується зростанням результативного показника на 1,12 грн.

По-друге, проведемо статистичний аналіз залежності рентабельності операційної діяльності (обмеження) від операційних та інших витрат (змінних управління) у вигляді лінійного співвідношення, коефіцієнти якого від-повідають значенням графі 2 таблиці 3.

Так, на базі застосування числових значень коефіцієнтів, розрахованих методом найменших квадратів, залежність між рентабельністю операційної діяльності та операційними й іншими витратами може бути формалізована у вигляді формули:

$ROD = 0,0092 + 18,7 * 10^{-9} * OV - 1,5 * 10^{-9} * IV \quad (2)$
де *ROD* – рентабельність операційної діяльності, одн.

Таким чином, рівняння (2) набуває лінійного вигляду і дозволяє визначити такі закономірності першого обмеження задачі оптимізації структури витрат: 1) за відсутності витрат рівень рентабельності операційної діяльності становить 0,92%, що також, як і в попередньому разі, не має економічного змісту; 2) між операційними витратами та рівнем результативного показника спостерігається пряма залежність, тобто за зростання цих витрат на 1 млн. грн. рентабельність операційної діяльності збільшиться на 0,187%, на відміну від зміни інших витрат, які за свого зростання (зменшення) приводять до оберненого напрямку зміни результативного показника на 0,015%.

По-третє, проведемо формалізацію другого обмеження задачі – оптимізації структури витрат шляхом дослідження залежності оборотності кредиторської заборгованості (обмеження) від операційних та інших витрат (змінних управління) (таблиця 4). Використовуючи дані графі «Коефіцієнт» таблиці 4, запишемо множинне лінійне регресійне рівняння шуканої залежності в такому вигляді:

$$OKZ = 4,7342 - 1,23 * 10^{-6} * OV + 2,78 * 10^{-8} * IV$$

де *OKZ* – оборотність кредиторської заборгованості, одн.

Закономірності взаємозв'язку між операційними та іншими витратами та оборотністю кредиторської заборгованості проявляються в таких аспектах: 1) за нульового рівня операційних та інших витрат величина результативного показника встановлюється на рівні 4,7342 раза; 2) зв'язок між показником оборотності кредиторської заборгованості та операційними витратами є оберненим, тобто зростання операційних витрат на 1 млн. грн. супроводжується зменшенням оборотності кредиторської заборгованості в 1,23 раза; 3) разом із тим, залежність оборотності кредиторської заборгованості та інших витрат є прямою, що означає, що за збільшення інших витрат на 1 млн. грн. значення результативного показника зростає відповідно у 0,028 раза.

По-четверте, розглянемо результати статистичного аналізу залежності частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу (обмеження) від операційних та інших витрат (змінних управління), наведені в таблиці 5.

Таким чином, третє обмеження задачі оптимізації структури витрат набуває вигляду лінійного регресійного рівняння:

$$CHVK = 0,6911 - 2,06 \cdot 10^{-7} \cdot OV + 1,62 \cdot 10^{-8} \cdot IV \quad (3)$$

де $CHVK$ – частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу, одн.

Таким чином, на основі рівняння (3) можна зробити висновки такі висновки: 1) за відсутності витрат рівень частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу становить 69,11%; 2) між операційними витратами та рівнем результативного показника спостерігається обернена залежність, тобто за зростання цих витрат на 1 млн. грн. частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу зменшиться на 20,6%; 3) на відміну від попереднього показника, залежність коливання інших витрат та частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу відображає прямий зв'язок, тобто інші витрати за свого зростання (зменшення) приводять до аналогічного напрямку зміни результативного показника на 1,62%.

Для показників стимуляторів, сутність яких полягає в позитивному впливі на результативну ознаку із власним зростанням (в нашому разі це рентабельність операційної діяльності та оборотності кредиторської заборгованості), відбувається

обмеження верхньої межі (верхня межа в нашому разі – математичне сподівання досліджуваного показника) за допомогою знаку «менше або дорівнює». Це здійснюється з метою недопущення потрапляння факторних ознак до області «плюс нескінченність» під час пошуку їх максимально можливого значення [3].

Для показників дестимуляторів спостерігається обернена логіка, але в нашому разі таких показників не вибрано. Для двох наступних чинників, які присутні в системі обмежень (рівняння 3.7), наявні нормативні значення. Так, частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу повинна становити більш ніж 40% (тобто знак у нерівності буде «більше або дорівнює»), а частка загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції повинна бути меншою за математичне сподівання цих величин у розрізі розглянутого часового діапазону (тобто знак у нерівності буде «менше або дорівнює»).

$$EVA(OV, IV) = -896582,21 + 1,12 \cdot OV - 0,03 \cdot IV \rightarrow \max$$

$$|0,0092 + 18,7 \cdot 10^{-9} \cdot OV - 1,5 \cdot 10^{-9} \cdot IV \leq E(ROD)$$

$$|4,7342 - 1,23 \cdot 10^{-6} \cdot OV + 2,78 \cdot 10^{-8} \cdot IV \leq E(OKZ)$$

$$|0,6911 - 2,06 \cdot 10^{-7} \cdot OV + 1,62 \cdot 10^{-8} \cdot IV \geq E(CHVK)$$

$$|1,3659 - 1,40 \cdot 10^{-7} \cdot OV + 1,02 \cdot 10^{-6} \cdot IV \geq E\{CHZV\}$$

де $E(ROD)$ – середнє значення рентабельності операційної діяльності за досліджуваний період часу, одн.; $E(OKZ)$ – середнє значення оборотності кредиторської заборгованості за досліджуваний період часу, одн.; $E(CHVK)$ – середнє значення частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу за досліджуваний період часу, одн.;

Базуючись на економіко-математичній моделі (7), а також проведених обчисленнях правих частин обмежень задачі оптимізації структури витрат як середніх величини для перших трьох обмежень та мінімального з можливих значень для четвертого обмеження, отримаємо:

$$EVA(OV, IV) = -896582,21 + 1,12 \cdot OV - 0,03 \cdot IV \rightarrow \max$$

$$|0,0092 + 18,7 \cdot 10^{-9} \cdot OV - 1,5 \cdot 10^{-9} \cdot IV \leq 0,0355$$

$$|4,7345 - 1,23 \cdot 10^{-6} \cdot OV + 2,78 \cdot 10^{-8} \cdot IV \leq 2,9868$$

$$|0,6911 - 2,06 \cdot 10^{-7} \cdot OV + 1,62 \cdot 10^{-8} \cdot IV \geq 0,4$$

$$|1,3659 - 1,40 \cdot 10^{-7} \cdot OV + 1,02 \cdot 10^{-6} \cdot IV \leq 1,465$$

$$|OV \geq 0, IV \geq 0$$

Таблиця 5

Результати статистичного аналізу залежності частки власних коштів у сфері інвестованого капіталу (обмеження) від операційних та інших витрат (змінних управління)

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	Нижні 95%	Верхні 95%
У-перетин	0,6910928709	0,11	6,51	0,35	1,03
Операційні витрати	-0,0000002064	0,00	-2,79	0,00	0,00
Інші витрати	0,0000000162	0,00	0,45	0,00	0,00

Наступним, третім етапом оптимізації витрат підприємств є практична реалізація задачі оптимізації структури витрат. На цьому етапі відбувається реалізація таких заходів: вибирається інструментарій автоматизації поставленої задачі; сформульовані на попередньому етапі математичні співвідношення переносяться у вигляді розрахунків з використанням відповідного програмного забезпечення; проводиться безпосереднє експериментування над розробленою економіко-математичною моделлю задачі лінійного програмування.

Отже, застосування запропонованої методики оптимізації витрат підприємств промисловості за допомогою лінійного програмування дозволяє побудувати таку структуру витрат, яка не лише буде вигідною для отримання максимізованого, мінімізованого чи відповідати конкретно визначеному числовому нормативу значення одного результативного показника, а й дасть змогу врахувати при цьому вплив ще низки показників, які охоплюють різні сфери роботи промислових підприємств. Отримана структура буде відповідати поставленим критеріям і обмеженням, а фінансовий стан підприємства – піддаватися впливу економічних шоків для формування механізму впровадження фінансового контролінгу.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження дає змогу дійти таких висновків:

1. Підприємства машинобудування України працюють у турбулентному середовищі, де необхідно приймати антикризові заходи для збереження діяльності.

2. Система збалансованих показників підприємства дозволяє розрахувати майбутні стратегічні цілі та вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

3. 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.

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

5. Узгодження теоретичних підходів до визначення сутності фінансового контролінгу є підґрунтям розроблення системи теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо його провадження на підприємствах з урахуванням особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту [Монографія] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар / Тернопіль, 2004. – 370 с.
2. Травянюк О. Система контролінгу в управлінні підприємством / О. Травянюк // *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2004. № 3. С. 307–312.
3. Гребешкова О.М. Стратегічний контролінг в системі управління підприємством / О.М. Гребешкова, О.О. Кизенко // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. – 2010. – № 683 : Проблеми економіки та управління. – С. 205–209.
4. Карминский А.М. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С. Г. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2002. 256 с.
5. Манн, Рудольф. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью: Пер с нем. Ю.Г. Жукова: брошюра / Р. Манн, Э. Майер. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2004. 304 с.
6. О. Царенко. Сутність стратегічного контролінгу та його роль в управлінні підприємством. – URL: 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 (дата звернення 24.04.20)
7. Дайле А. Практика контроллинга: Пер.с нем./ Подред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с – Пер. изд.: Deyhle A. Controller- Praxis. – Management Service.
8. Левик І.С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством / І.С. Левик // *Основи фінансового аналізу*. 2009. № 3. С. 173–178.
9. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И. Евенко.М.: Экономика, 1989. – 519 с.
10. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. – URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf
11. В.В. Карцева. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект. – URL : http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/znprnudps/2010_1/pdf/10kvvtct.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: связь со стратегией // *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*

ции [Теория и практика экономики и предпринимательства], (Алушта, 10-12 мая 2007 г.). – Симферополь. 2007. С. 214–215.

REFERENCES:

1. Pushkar M.S. Kontroling – informacijna pidsistema strategichnogo menedzhmentu [Monografiya] / M.S. Pushkar, R.M. Pushkar / Ternopil', 2004. – 370 s.
2. Travyanko O. Sistema kontrolingu v upravlinnya pidpriemstvom / O. Travyanko // Visnik Nacional'noi akademii derzhavnogo upravlinnya pri Prezidentovi Ukraïni. 2004. № 3. S. 307–312.
3. O.M. Grebeshkova, O.O. Kizenko DVNZ “KNEU imeni Vadima Get'mana” Strategichnij kontroling v sistemi upravlinnya pidpriemstvom.
4. Karminskij A. M. Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrolinga v organizacijah.
5. Mann Rudol'f. Kontrolling dlya nachinayushchih. M.: Finansy i statistika, 2004.
6. O. Carenko. Sutnist' strategichnogo kontrolingu ta jogo rol' v upravlinni pidpriemstvom. [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 / A. Dajle. – M.: Finansy i statistika, 2001.
8. Levik I. Nacional'nij universitet “L'vivs'kapolitehnika”, kafedra obliku ta analizu. Cut' strategichnogo analizu, jogo misce ta rol' v sistemi upravlinnya pidpriemstvom. e-mail: irina_levik@mail.ru
9. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / I. Ansoff: sokr.per.s angl./nauch.red. i avt.predisl. L.I. Evenko. – M.: Ekonomika, 1989. – 519 s, S. 53, 55, 57
10. Romanyuk L.M. Suchasni tendencii strategichnogo upravlinnya pidpriemstvom. – URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf
11. V.V. Karceva. Sistematizaciya instrumentariyu kontrolingu na pidpriemstvi: teoretichnij aspekt. – URL : http://www.nbu.gov.ua/ejournals/znpnudps/2010_1/pdf/10kvvtc.pdf
12. Redchenko K.I. Strategichnij analiz u biznesi: Navch. posibnik. – 2-ge vid., dop. – L'viv: Novij svijt-2000, 2003. – 272 s.
13. Tereshchenko O.O. Ponyattya “kontroling” ta “upravlins'kij oblik” u teorii i praktici // Finansy Ukraïni. 2006 № 8. S. 137–145.
14. Fol'mut H.J., Instrumenty kontrolinga ot A do YA: Per. s nem. / Pod red. I s predisl. M.L. Lukashevicha, E.N. Tihonenkovej. – M.: Finansy i statistika, 2001. – 288 s.
15. Tolkach V. KRI v upravlennii: svyaz' so strategiej // ZHurnal “Controlling review” № 2, 2006.
16. Mishchenko V.A. Viktoristannya zbalansovanoi sistemi pokaznikov na pidpriemstvah / O. V. Mozenkov, S. L. Sverdlov, V. A. Mishchenko // Materialy IV Vseukrainskoj nauchno-prakticheskoi konferencii Teoriya i praktika ekonomiki i predprinimatel'stva, (Alushta, 10-12 maya 2007 g.). – Simferopol'. – 2007. S. 214–215.