

Розділ
4

ПРИКЛАДНІ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ

УДК 658.15:005.59

Т. А. Васильєва, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри банківської справи ДВНЗ “Українська академія банківської справи Національного банку України”;
О. В. Рябенков, директор з інформаційних технологій ПАТ “Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе”

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Узагальнено наукові погляди на розуміння економічного змісту понять “контролінг” та “фінансовий контролінг”. Виділено сутнісні характеристики фінансового контролінгу, досліджено специфічні особливості стратегічної спрямованості контролінгу в системі фінансового менеджменту на підприємстві. Обґрунтовано необхідність організації та впровадження фінансового контролінгу як інструмента управління економічними процесами на підприємстві у довгостроковій перспективі.

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

Постановка проблеми. Дослідженню питань щодо ефективного впровадження контролінгу як системи прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві приділено недостатньо уваги в сучасній фінансово-економічній літературі. Зокрема неоднозначним залишається трактування сутності самого базового поняття “контролінг”, про що свідчить наявність різних підходів у працях вітчизняних і закордонних науковців, присвячених проблемам фінансового менеджменту. Дана обставина зумовлює відсутність чітких рекомендацій щодо формування цілісних концептуальних основ фінансового контролінгу як інструмента управління економічними процесами на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми впровадження фінансового контролінгу на підприємствах досліджують у працях вітчизняні

та зарубіжні науковці, зокрема: І. О. Бланк, Н. М. Дяченко, О. А. Зоріна, О. М. Кармінський, Л. О. Коваленко, Я. В. Маєвська, О. В. Мелих, Г. О. Партин, Л. М. Ремньова, О. О. Терещенко, С. Г. Фалько та ін. Незважаючи на значну кількість наукових розробок щодо впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві, дана проблема поки що залишається не вирішеною остаточно. Подальшого обґрунтування потребує комплекс питань, пов'язаних з визначенням практичного інструментарію реалізації системи фінансового контролінгу в рамках стратегічного управління на підприємстві.

Метою статті є дослідження основних сутнісних характеристик фінансового контролінгу як інструмента управління економічними процесами на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Слово “контролінг” походить від англійського to control – контролювати, управляти, яке, у свою

чергу, є похідним від французького слова, що означає “реєстр, список перевірки”. Але, незважаючи на те, що найповніше його система вперше була описана і застосована в США, в англомовних джерелах термін “контролінг” практично не використовується: у Великобританії і США укорінився термін “управлінський облік” (managerial accounting, management accounting), хоча працівників, до чийх посадових обов’язків входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами (controller). Власне, термін “контролінг” прийшов у вітчизняну практику фінансового менеджменту з Німеччини [0].

Аналіз досліджень з даної проблематики дозволяє стверджувати, що існує неоднозначність трактувань, які характеризують внутрішній зміст поняття “контролінг”, при цьому найчастіше його ідентифікують як:

- діяльність щодо забезпечення ефективного управління;
- управління процесом одержання прибутку;
- діяльність з інформаційного забезпечення управління;
- механізм саморегулювання діяльності;
- механізм координації системи управління;
- контроль, що охоплює всі сторони діяльності;
- управлінський облік;
- коментуюча функція менеджменту;
- діяльність, спрямована на оцінку усіх сторін господарювання;
- обліково-аналітична система.

Це певною мірою пов’язано з історичним розвитком системи поглядів на процес управління фінансовими ресурсами суб’єктів господарювання, який супроводжувався ускладненням і розмежуванням облікових, фінансових та управлінських функцій і завдань, їх розподілом за стадіями процесу управління та функціональними підрозділами підприємства. Спочатку під контролінгом розуміли сукупність завдань у сфері обліку і фінансів, а контролер був головним бухгалтером. Потім це поняття почали трактувати ширше: до функцій контролінгу стали відносити фінансовий контроль і оптимізацію використання фінансових ресурсів і джерел.

Для кращого розуміння значення фінансового контролінгу в діяльності підприємства слід з’ясувати його сутність. На сьогоднішній день різними авторами було сформульовано певні характеристики, притаманні даній категорії. Так, О. О. Терещенко [0], Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова [0], Н. М. Дяченко [0] вважають фінансовий контролінг саморегулювальною

системою методів та інструментів, спрямованою на підтримку фінансового менеджменту підприємства. На думку таких авторів, як Л. Є. Пустовіт [0], М. М. Стефаненко [0], О. А. Зоріна [0], фінансовий контролінг є інтегрованою системою методів планування, обліку, аналізу, нормування та контролю, що забезпечує отримання та аналіз інформації про діяльність підприємства. Згідно з підходом Г. О. Партина [0], М. Г. Адаменко [1], О. Ю. Масленнікова, О. Я. Гонсьор [0], 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.

Отже, перша група науковців, зокрема О. О. Терещенко, Я. І. Невмержицький та А. П. Куліш [0] розглядають систему фінансового контролінгу як окремий напрям економічної роботи, головним завданням якого є інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Однак даний підхід є дещо звуженим, оскільки даний процес має комплексний характер і передбачає використання методичних підходів системи планування, бюджетування, ризик-менеджменту та внутрішнього контролю. Подібної точки зору дотримується і наступна група науковців: І. О. Бланк [0], Н. О. Гура, С. М. Ігнатенко [0]. Зазначені вчені також звертають особливу увагу на те, що в рамках фінансового контролінгу відбувається не лише збір та аналіз інформації, отриманої на різних етапах фінансового менеджменту, а й здійснюється оперативне відстеження відхилень значень ключових показників від запланованих нормативів, виявлення факторів, що їх спричинили, і корегування діяльності у відповідь на ідентифіковані розбіжності.

Крім того, доцільно відмітити, що проаналізовані вище підходи двох груп науковців базуються тільки на дослідженні окремих аспектів та інструментів, які використовуються у процесі реалізації системи фінансового контролінгу. Однак такі вчені, як Г. О. Партин, Я. В. Маєвська [0] не зосереджують увагу на виявленні та характеристиці специфіки самого процесу, акцентуючи увагу на досягненні кінцевої стратегічної мети його впровадження та реалізації на підприємстві, зокрема забезпеченні зростання вартості суб’єкта господарювання та отримання перманентно зростаючих прибутків.

Контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки:

забезпечує керівництво й акціонерів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;

надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами;

забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного й тактичного управління;

сприяє оптимізації залежності “дохід – витрати – прибуток”.

Враховуючи існуючі на сьогоднішній день дефініції, на нашу думку, фінансовий контролінг доцільно визначити як цілісну систему методів планування, обліку, аналізу та контролю, що оперує кількісними показниками і забезпечує підтримку фінансового менеджменту на підприємстві для досягнення мети його діяльності при максимально ефективному використанні фінансових ресурсів.

Отже, розглянувши запропоноване визначення, можна зауважити, що ефективне функціонування системи фінансового контролінгу можливе за умови комплексної співпраці та синхронізації діяльності різних структурних підрозділів підприємства, уповноважених на реалізацію функцій фінансового менеджменту. Дана координація забезпечує досягнення максимально позитивного ефекту в управлінні всіх бізнес-процесів суб'єкта господарювання та мінімізації часу між прийняттям, реалізацією управлінських рішень та отриманим у ході їх виконання результатом.

Необхідно також зазначити, що в процесі реалізації заходів фінансового контролінгу слід адекватно оцінювати значення та функціональні обов'язки кожної служби з урахуванням поточного стану підприємства та змін ринкової кон'юнктури, оскільки будь-яка похибка в аналізі може призвести до викривлення отриманих результатів та дестабілізації функціонування суб'єкта господарювання.

При цьому слід зазначити, що результативність впровадження контролінгу на підприємстві залежить від вибору об'єкта дослідження. С. Петренко пропонує під об'єктом контролінгу розуміти виробничі ресурси та господарські процеси, при цьому чистий грошовий потік (cash-flow) розглядається тільки як один з основних підконтрольних показників [0]. У свою чергу, О. Терещенко розглядає як об'єкт контролінгу управління прибутком та

зазначає, що показник cash-flow є найважливішим показником концепції контролінгу [0]. На нашу думку, другий із наведених підходів є найбільш прийнятним, бо якщо прибуток виступає як фінансовий результат діяльності та є елементом формування чистого грошового потоку підприємства, то управління cash-flow у системі фінансового контролінгу цілком закономірно передбачатиме управління прибутком.

Крім того, судячи із зарубіжної та вітчизняної літератури, контролінг – це поняття дуже широке і на перший погляд асоціюється зі словом “контроль”. Проте ми погоджуємося з думкою О. Ананькіної, С. Данилочкіна, Н. Данилочкіної [0], що контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства, оскільки контролінг – це і система спостереження, й вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства та розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою, і система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства. Контроль переважно спрямований у минуле, на встановлення помилок і прорахунків, а контролінг – на управління майбутнім для забезпечення тривалого й успішного функціонування суб'єкта господарювання. Саме ця загальна спрямованість контролінгу на успішне перспективне довготермінове функціонування та розвиток підприємства в майбутньому дозволяє нам стверджувати, що в сучасних умовах контролінг є насамперед підсистемою стратегічного управління фінансами підприємств.

Слід зауважити, що стратегічна спрямованість контролінгу в системі фінансового менеджменту відзначається багатьма дослідниками, які у своїх визначеннях підкреслюють його орієнтацію на забезпечення довгострокового ефективного функціонування підприємства та зв'язок з формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства.

На нашу думку, досить слушним є твердження Х. Дитгер [0]: оскільки вища мета підприємства, від якої апіорі є похідною мета контролінгу, полягає у збереженні й успішному подальшому розвитку підприємства, то контролінг сприяє досягненню головної вартісної (монетарної) мети підприємства – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності. Тому саме ця

оптимізація може розглядатися як головна мета контролінгу. Така інтерпретація мети контролінгу забезпечує поєднання оперативної та стратегічної компонент контролінгу і вказує на загальну довгострокову стратегічну спрямованість його на ефективне використання фінансових ресурсів, підтримку сталої платоспроможності та нарощення ринкової вартості підприємства.

У сучасній практиці управління контролінг розглядають як систему, яка містить такі елементи: фінансовий контролінг, інвестиційний контролінг, контролінг персоналу, маркетинговий контролінг та інші елементи залежно від специфіки діяльності підприємства.

На нашу думку, контролінг насамперед слід розглядати як фінансовий. Це пояснюється тим, що будь-яка система управління підприємством направлена на досягнення головної мети, що виражається в певних фінансових результатах, а саме: підвищенні добробуту акціонерів,

отриманні прибутку або підвищенні вартості бізнесу. Усе інше – виробничий контролінг, маркетинговий контролінг, контролінг персоналу тощо – це вже похідні елементи, які допомагають виконати основну мету.

Мету контролінгу можна розглядати не тільки з позиції елементів, але й з позиції визначених завдань. Контролінг є багатоцільовою системою, спрямованою на розв’язання багатьох завдань.

Аналізуючи особливості практичного застосування фінансового контролінгу в діяльності підприємства, можна визначити окремі завдання, що виконуються даною системою. Результати дослідження думок різних науковців з цього приводу відображено в табл. 1.

Таким чином, основним завданням фінансового контролінгу на підприємстві є забезпечення виконання поставлених цілей при максимально ефективному використанні наявних ресурсів.

Таблиця 1 – Призначення фінансового контролінгу за підходами різних авторів

Автор, джерело	Стратегічне та оперативне фінансове планування	Координація планування, контролю та інформаційного забезпечення	Забезпечення досягнення поставлених цілей	Інформаційна та методична підтримка менеджменту	Забезпечення припливу та ефективного використання фінансових ресурсів	Налагодження системи контролю та оцінки ризиків	Моніторинг показників діяльності	Підвищення ефективності управління	Формування системи зворотного зв'язку
Г. О. Партин, Я. В. Маєвська [0]	-	-	+	-	-	-	-	-	-
О. О. Терещенко [0]	-	-	-	+	-	+	-	-	-
Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова [0]	+	-	-	+	-	-	-	-	-
М. Г. Адаменко [1]	-	-	+	-	-	-	-	-	-
О. Ю. Масленников, О. Я. Гонсьор [0]	-	-	-	-	-	-	+	+	-
О. А. Зоріна [0]	-	+	-	-	-	-	-	-	-
Н. М. Дяченко [0]	+	-	-	-	+	-	-	-	-
М. М. Стефаненко [0]	-	-	+	+	-	-	-	-	-
Л. Є. Пустовіт [0]	-	-	-	+	-	-	+	-	-

Важливе значення має створення зворотного зв'язку фінансового контролінгу та фінансового менеджменту, що забезпечує аналіз результатів діяльності компанії та своєчасне коригування її цілей. З цією метою доцільним є використання методик виміру результатів як інструментів фінансового контролінгу, які дозволяють оцінювати показники діяльності підприємства та розробляти їх планові значення.

Розглянувши завдання контролінгу, погоджуємося з думкою М. Чумаченка, що автори праць з контролінгу у ФРН та з контролерства в США розглядають контролінг як систему управління підприємством, яка забезпечує визначення цілей та стратегії управління, стратегічне та оперативне планування, облік і контроль результатів діяльності та прийняття відповідних управлінських рішень.

Натомість автори праць з контролінгу в Україні та Росії розглядають його як функціональне доповнення до системи менеджменту для збору інформації у відділах і підрозділах підприємства, її обробки та надання вищому керівництву підприємства [0]. Це підтверджує огляд завдань контролінгу, поданий у табл. 1, згідно з яким основним завданням системи контролінгу більшість російських та українських авторів вважають розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень та інформаційну підтримку управління.

Мета системи контролінгу визначає основні його функції. Порядок формування і сутність функцій контролінгу впливають із ролі самого контролінгу в системі підприємницької діяльності (підприємства). На сьогоднішній день серед науковців, які займаються проблемами контролінгу, немає чіткої та єдиної думки стосовно даного питання (табл. 2).

Отже, як видно із табл. 2, підходи дослідників стосовно визначення функцій контролінгу є

різними. Більшість авторів виділяє таку функцію контролінгу, як інформаційна. Також значна кількість авторів у своїх працях виокремлюють такі функції контролінгу, як облік, планування, контроль і аналіз, що в цілому відповідає функціям управління, цілісною концепцією здійснення якого є контролінг.

Тому, оскільки суттю системи контролінгу є інтеграція окремих елементів функцій управління, змістовними його функціями можна вважати облік, планування, контроль та аналіз. Інформаційна ж функція охоплює всю систему контролінгу, адже саме в наданні необхідної управлінської інформації головне призначення контролінгу. Щодо функції координації, то вона притаманна системі контролінгу та гарантує безперервність і системність заходів. Її метою є досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації (підприємства) шляхом встановлення між ними оптимальних зв'язків (комунікацій).

Таблиця 2 – Функції системи контролінгу

Функції контролінгу	Автори, що виділяють відповідну функцію
Інформаційна та консультативна (забезпечення прийняття управлінських рішень, збір і систематизація інформації, структуризація інформаційної системи, економічність функціонування інформаційної системи)	Є. Лантух, Т. Тютюнник [0], Б. Штрайт [0], Ю. Яковлев [0], О. Головіна [0], О. Кармінський, Н. Оленев, А. Примаєв, С. Фалько [0], С. Сухарева, С. Петренко [0], О. Ананькіна, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна [0], Л. Попова, Р. Ісакова, Т. Головіна [0], Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд [0]
Координація системи планування, контролю та спрямування діяльності служби підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей	Є. Лантух, Т. Тютюнник [0], Ю. Яковлев [0], О. Ананькіна, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна [0]
Контроль (розробка і здійснення внутрішнього контролю та обліку, розробка методів оцінки діяльності організації, інструментарію)	Л. Попова, Р. Ісакова, Т. Головіна [0], Б. Штрайт [0], О. Кармінський, Н. Оленев, А. Примаєв, С. Фалько [0], Л. Сухарева, С. Петренко [0]
Облік (збір і обробка інформації, розробка і ведення системи внутрішнього обліку, уніфікація методів і критеріїв оцінки діяльності організації та її підрозділів, допустимих меж відхилень від заданих параметрів)	О. Кармінський, Н. Оленев, А. Примаєв, С. Фалько [0], Л. Сухарева, С. Петренко [0], М. Пушкар, Р. Пушкар [0]
Аналіз (виявлення та виправлення відхилень від запланованих показників, аналіз потенціалу, можливостей підприємства і тенденцій розвитку)	О. Головіна [0], Л. Сухарева, С. Петренко [0], М. Пушкар, Р. Пушкар [0]
Планування (координація довгострокових і короткострокових планів, стратегічне та оперативне планування)	О. Головіна [0], Б. Штрайт [0], О. Кармінський, Н. Оленев, А. Примаєв, С. Фалько [0], Л. Сухарева, С. Петренко [0], М. Пушкар, Р. Пушкар [0]
Управління та організація (оцінка ефективності менеджменту і вкладення грошових коштів, адаптація організаційної структури до зовнішніх змін, консультування і обслуговування процесу ухвалення рішень, розробка методології прийняття рішень та їх координація)	Є. Лантух, Т. Тютюнник [0], Б. Штрайт [0], Ю. Яковлев [0], О. Кармінський, Н. Оленев, А. Примаєв, С. Фалько [0]

Таким чином, аналіз підходів різних авторів до цілей, функцій і завдань контролінгу вказує на те, що більшість із них зосереджують увагу на тактично-оперативних можливостях механізму контролінгу щодо оптимізації процесів формування, використання та розподілу ресурсів

суб'єкта господарювання. Це, на нашу думку, не є правильним, оскільки довготермінова ефективність господарської діяльності належить виключно до сфери стратегічних управлінських

рішень, хоча певною мірою її досягнення неможливе без належної організації оперативного менеджменту.

Фактично системи стратегічного планування та контролінгу мають однакові цілі і завдання, проте контролінг передбачає значно ширше коло функціональних сфер (планування, облік, аналіз, контроль тощо), тоді як у рамках стратегічного менеджменту основою є акцентування уваги на забезпеченні адекватного планування діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Однак варто зазначити, що еволюція стратегічного планування призвела до зменшення лага між стратегією та контролінгом, оскільки сучасний етап розвитку стратегічного менеджменту передбачає зосередження уваги як на довгостроковому, так і на оперативному плануванні, тоді як у процесі генезису даного напрямку менеджменту акцент робився лише на стратегічному плануванні, нехтуючи поточними потребами. Незважаючи на те, що базовою функцією менеджменту, яка реалізується через систему стратегічного управління, є планування, однак у процесі розробки та реалізації стратегії здійснюється також аналіз відхилень і контроль, що робить дані концепції взаємопов'язаними.

Висновки. Отже, важливо зазначити, що основу процесу розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства становить

ПРИКЛАДНІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ

складний багатоаспектний комплекс планувально-контрольних заходів – фінансовий контролінг, який є основним інструментом управління економічними процесами на підприємстві. Він спрямований на постійне відстеження ефективності виконання базових довгострокових параметрів, передбачених стратегічними планами розвитку підприємства, та своєчасне коригування цих показників та/або системи заходів щодо їх досягнення з урахуванням зміни впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на фінансово-господарську діяльність підприємства, його прибутковість та ринкову цінність. Система стратегічного управління та контролінгу має багато спільних аспектів, серед яких цілі та завдання, інструментарій тощо, що є взаємопов'язаними та взаємоінтегрованими, а тому заходи, що реалізуються в межах контролінгу, мають відповідати стратегічним цілям підприємства. Саме тому для досягнення високого рівня кореляції та синхронізації між зазначеними концепціями необхідно застосовувати методіку збалансованої системи показників, оскільки саме даний підхід дозволяє встановити відповідні потребам і можливостям компанії стратегічні цілі за різними проекціями як елемента стратегічного управління та відібрати для моніторингу їх адекватні ключові показники ефективності, які можуть бути основою системи контролінгу

Список літератури

1. Адаменко М. Г. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України [Електронний ресурс] / М. Г. Адаменко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vddfa/2008_1/4%20Adamenko.pdf. – 19.10.2013. – Назва з екрана.
- Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
- Головина О. И. Контроллинг в управлении предприятием / О. И. Головина // Экономика: проблемы теории та практики : збірник наукових праць. – Дніпропетровськ, 2005. – Вип. 207. – Т. III. – С. 846–850.
- Гура Н. О. Санація підприємства в умовах фінансової кризи та роль контролінгу в її проведенні / Н. О. Гура, С. М. Ігнатенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 1 (16). – С. 31–36.
- Дитгер Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд ; пер. с нем. ; под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
- Дяченко Н. М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Н. М. Дяченко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2010_18_2/stat_18_2/16.pdf. – 21.03.2012. – Назва з екрана.
- Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики [Електронний ресурс] / О. А. Зоріна. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_647/61.pdf. – 17.06.2013. – Назва з екрана.
- Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К. : Знання, 2005. – 485 с.
- Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
- Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
- Лантух Е. В. Контроллинг в системе современного управления предприятием / Е. В. Лантух, Т. В. Тютюник // Экономика: проблемы теории та практики : збірник наукових праць. – 2007. – Випуск 233. – Т. III. – С. 864–870.

- Масленніков О. Ю. Шляхи вдосконалення внутрішнього фінансового контролю на підприємстві / О. Ю. Масленніков, О. Я. Гонсьор // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (4). – С. 199–202.
- Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г. О. Партин, Я. В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (6). – С. 199–202.
- Петренко С. Н. Контролінг : учебное пособие / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр : Эльга, 2003. – 328 с.
- Попова Л. В. Контролінг / Л. В. Попова, Р. Е. Исакова, Т. А. Головина. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 192 с.
- Пустовіт Л. Є. Контролінг як функція управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Л. Є. Пустовіт. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Staftp/2010_45/files/ST45_13.pdf. – 17.06.2013. – Назва з екрана.
- Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
- Стефаненко М. М. Трансформування системи контролінгу на підприємстві в умовах розвитку технологій управління [Електронний ресурс] / М. М. Стефаненко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_28_2/20.pdf. – 03.04.2012. – Назва з екрана.
- Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанюк // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146–154.
- Сухарева Л. А. Контролінг – основа управління бізнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
- Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О. О. Терещенко, Я. І. Невмержицький, А. П. Куліш та ін. ; за заг. ред. О. О. Терещенка. – К. : КНЕУ, 2006. – 312 с.
- Чумаченко М. Г. Контролінг у дію / М. Г. Чумаченко // Економіка та держава. – 2007. – № 11. – С. 4–8.
- Штрайт Б. Контролінг і управління підприємством / Б. Штрайт, О. Петрик // Бухгалтерський облік і аудит. – 1995. – № 5. – С. 32–35.
- Эшуот Г. Менеджмент, основанный на ценности (Value-based management): Как обеспечить ценность для акционеров ; пер. с англ. / Г. Эшуот, П. Джеймс. – М. : Инфра-М, 2006. – 190 с.

Отримано 26.05.2014

Summary

The understanding of scientific views of the economic meaning of “controlling” and “financial controlling” was generalized in the article. The essential characteristics of financial controlling were selected. The specific features of controlling strategic focus in the financial management of the company were investigated. The necessity of organization and implementation of financial controlling as an instrument of economic management in the company in the long term was proved.

Васильєва Т.А. Науково-методичний підхід до визначення депозитного ринку, його ролі та місця у структурі фінансового ринку / Т.А. Васильєва, О.В. Рябенков // Вісник Української академії банківської справи. – 2014. – № 1 (36). – С. 84-90.