

КОНТРОЛІНГ – ТЕХНОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ІЄРАРХІЧНИМИ ГОСПОДАРСЬКИМИ СИСТЕМАМИ (аналіз досвіду використання в Україні)

¹ Е.А. Швидкий, ² В.П. Петренко

¹ ДК «Газ України», НАК «Нафтогаз України»,
e-mail: VSuhorebrova@naftogaz.net

² ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська 15, тел. (0342) 507622,
e-mail: reg@nung.edu.ua

Проаналізовано та оцінено стан використання в практиці управління вітчизняними підприємствами технології контролінгу, виявлені основні проблеми і причини незадовільних темпів і результатів її запровадження, визначені пріоритетні об'єкти та завдання з активізації теоретичних, методологічних і практичних досліджень, спрямованих на її імплементацію в процеси і процедури управління галузевими суспільними системами.

Ключові слова: система, технологія, контролінг, результат.

Осуществлен анализ и оценка состояния использования в практике управления отечественными предприятиями технологии контролинга, выявлены основные проблемы и причины неудовлетворительных темпов и результатов их внедрения, определены приоритетные объекты и задания теоретических, методологических и практических исследований, направленных на ее имплементацию в процессы и процедуры управления отраслевыми социальными системами.

Ключевые слова: система, технология, контролинг, результат.

The analysis and assessment of management practices by domestic enterprise technologies controlling were considered. the main problems and reasons for the unsatisfactory rate and results their implementation were discovered. identifies priority projects and tasks of theoretical, methodological and practical research aimed at its implementation in the processes and procedures for the management of sectoral social systems.

Key words: system, technologies, controlling, result.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливим науковим чи практичним завданнями. Національна економіка України поступово і неухильно трансформується в мегасистему різноманітних, складних, ієрархічних, трансрегіональних, взаємодіючих і взаємозалежних організаційних утворень – суб'єктів господарювання, якісна, ефективна і результативна діяльність яких визначає рівень соціально-економічного добробуту населення країни та її окремих регіонів, персоналу стратегічно важливих галузевих систем і підприємств.

Прикладами таких масштабних організаційних і стратегічно важливих організаційних утворень виступають як державні компанії (НАЕК «Енергоатом», «Українські залізниці», НАК «Нафтогаз України»), державно-приватні корпоративні структури (для прикладу ВАТ «Укрнафта»), так і приватні корпоративні структури (Фінансово-промислова група «Систем Капітал Менеджмент», Інтегрована холдингова компанія «Індустріальний Союз Донбасу», Холдингова компанія «Метінвест»).

При цьому заперечувати той очевидний факт, що успішне ринкове функціонування як мегасистеми загалом, так і всіх її складових підсистем зокрема визначається рівнем якості управління, який, в свою чергу, залежить від знань, досвіду і кваліфікації керівників і функ-

ціонерів систем менеджменту цих суб'єктів господарювання, неможливо. В зв'язку з цим, впровадження в практику управління такими вітчизняними бізнес-гігантами останніх досягнень і досвіду світових шкіл менеджменту, які є інноваційними для умов України і мають значний позитивний потенціал, є актуальною науково-теоретичною і методологічно-практичною проблемою. Адже цілком очевидно, що поряд з успішними прикладами адаптації і використання сучасних управлінських технологій не можна заперечувати і не слід замовчувати існування проблем із масштабним впровадженням в практику управління вітчизняними галузевими системами і підприємствами багатьох відомих технологій та інструментів з успішно діючого в країнах з розвинутою ринковою економікою арсеналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Одним із прикладів такого проблемного розповсюдження і використання з необхідними для підприємств і країни наслідками вважаємо технологію, відому під назвою «контролінг». Незважаючи на те, що значна кількість публікацій вітчизняних експертів з цього питання присвячена доцільності і перспективності масштабного використання контролінгу [для прикладу, 1–6],

Таблиця 1 – Визначення поняття «контролінг» як системи управління (власне опрацювання)

Зміст визначення контролінгу	Автори	Джерело	Рік
«... – система мислення і керування»	Майер Е.	[15]	1993
«... система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми ...»	Манн Р., Майер Э.	[16]	1995
«... – це управління управлінням».	Амрайн К.	[17]	2004
«... гнучка структура управління підприємством, яка може оперативним чином реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища»	Богданів І.	[13]	2005
«... система, яка інтегрує стратегічний і оперативний контролінг, а також контролінг напрямків діяльності: маркетингу, забезпечення ресурсами, інвестицій, інновацій, затрат, логістики, фінансів».	Королева Л.П.	[18]	2008
«... забезпечує синтетичний, цілісний погляд на виробничо-господарську діяльність у минулому, сьогоденні і майбутньому, комплексний підхід до виявлення і розв'язання проблем, що постають перед тим чи іншим підприємством».	Богданів І.	[13]	2005
«... – це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства»	Чуприна Л. В.	[6]	2009

видано підручники і навчальні посібники [для прикладу, 7–10], ряд авторів наголошують на існуванні певних проблем [11–13]. Так, автор роботи [12] стверджує, що "... за останні п'ятнадцять років не з'явилося жодного підприємства (мається на увазі в Україні – Е. Ш., В. П), де можна познайомитися з конкретним запровадженням контролінгу в діяльність підприємства, і при цьому є конкретні результати підвищення ефективності його діяльності внаслідок запровадження ...", автор публікації [13] висловлює думку про те, що «В Україні нове явище в теорії і практиці сучасного управління, ... поки що не знайшло застосування».

Однак, аналіз значної кількості публікацій, які з'явилися останнім часом і в Україні і в Росії, свідчить про те, що основною проблемою ефективного використання контролінгу сьогодні слід, на нашу думку, вважати не відсутність позитивних прикладів і результатів використання цієї технології, а скоріше, невірне трактування і науковцями, і фахівцями-практиками її потенційних можливостей та основного призначення, викликане тим, що ця наукова дисципліна і практична технологія все ще динамічно розвивається і удосконалюється.

Формулювання цілей статті. Дана стаття покликана продемонструвати причини обмеженого використання технології контролінгу в практиці управління великими вітчизняними компаніями і корпораціями, уточнити її суть, місце і роль у забезпеченні ефективного управління їх діяльністю, а також визначити умови гарантування розкриття її потенціалу в різних за складністю і сферами діяльності структурах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Якщо звернутись до витоків самого поняття «контролінг», то слід вказати, що згідно з Оксфордським англо-російським словником [14], зміст цього терміну має за відповідник не традиційно звичний і вкорінений в ментальність управлінців неринкової економіки радянського періоду «перевірка виконання», а більш узагальнений термін «управління» або «керівництво» (від англ. control – управляти, керувати; controlling – управління, керування).

З цієї точки зору вважаємо за доцільне, звернувшись до аналізу відомих визначень поняття контролінгу авторами, що належать до різних шкіл менеджменту, різних країн і різних періодів розвитку цієї наукової та практичної управлінської дисципліни, спробувати виділити найбільш узагальнені характеристики, деталізувати часткові та конкретизувати елементарні складові останніх, а також ідентифікувати зв'язки і принципи підпорядкованості між всіма виділеними рівнями.

Найбільш узагальнені, на нашу думку, визначення поняття контролінгу зведені в табл. 1.

Підводячи підсумок, можна вказати на ту загальну обставину, що автори всіх наведених в табл. 1 визначень сходяться на тому, що контролінг – це система управління вищого рівня, яка інтегрує всі інші управлінські підпроцеси в організаційному утворенні за окремими видами і напрямками діяльності організації.

Якщо ж звернутись до визначень, автори яких традиційно розглядають контролінг як функцію (див. табл. 2), то стає очевидним той факт, що автори розуміють під контролінгом процес реалізації такої обов'язкової функції менеджменту, як «контроль».

Таблиця 2 – Визначення поняття «контролінг» як однієї із функцій менеджменту (власне опрацювання)

Зміст визначення контролінгу	Автори	Джерело	Рік
«... – є нічим іншим, як процесом виконання функції контролю».	Samuel C. Certo, Max E. Douglas, Stewart W. Husted.	[19, с. 239]	1987
«... – процес, який забезпечує досягнення організації встановлених цілей»	Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	[20, с. 686]	1992
«... – функція оцінювання досягнення організації цілей і підтримання або покращання виконання...»	Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W. L. Hill.	[21, с. 714]	2000
«... – процес оцінювання досягнутих результатів на відповідність цілям, аналізу причин невідповідності і виконання коректуючих дій»	Curtis W. Cook, Phillip L. Hunsaker.	[22, с. 60]	2001
«... – функція менеджменту з моніторингу прогресу і здійснення необхідних змін»	Thomas S. Bateman, Scott A. Snell.	[23, с. 16]	2002
«... – процес, який слід розуміти як оволодіння економічною ситуацією на підприємстві»	Дайле А.	[24]	2003
«... – процес встановлення стандартів виконання на основі цілей фірми, вимірювання фактичного виконання, порівняння цих двох величин і, за необхідності, виконання коректуючих або попереджуючих дій».	Bernard L. Erven	[25]	2007

Цілком очевидно, що система управління, а з нею і окрема функція контролю, виконуються в порядку управління окремими процесами управлінського, виробничого чи забезпечувального характеру (обслуговуючі, постачальні, збутові), які відбуваються в рамках загальної діяльності того чи іншого підприємства.

Саме з цієї позиції процес наукового і методологічного розвитку контролінгу мотивував багатьох дослідників до поступового виокремлення і детальних досліджень більш вузьких напрямків, можливостей і потенціалу його використання. Саме в зв'язку з цим авторами численних публікацій поняття «контролінг» продовжує розтягуватися за окремими «кутками» управлінських дисциплін і пристосовуватися до вирішення тільки окремих управлінських завдань. Так, для прикладу, з'явилися наукові і методичні публікації щодо реалізації тільки окремих, певним чином відосблених від сфери загального управління підприємствами, однак практично значимих завдань, а саме: «адміністративний контролінг» [26], «антикризовий контролінг» [27], «інвестиційний контролінг» [28, 29], «інформаційний контролінг» [30], «контролінг інноваційної діяльності» [31], «кадровий контролінг» [32], «контролінг персоналу» [33], «контролінг виробничих запасів» [34], «контролінг фінансової стійкості» [35], «контролінг якості» [36], «логістичний контролінг» [37], «маркетинговий контролінг» [38], «екологічний контролінг» [39], «оперативний контролінг» [40], «рейтинговий контролінг» [41], «стратегічний контролінг» [42, 43], «фінансовий контролінг» [44, 45] тощо.

Наведені приклади підтверджують той факт, що значна частина вітчизняних авторів, які розглядають різноманітні аспекти використання переваг і можливостей контролінгу, продовжують розглядати останній не як систему «управління управлінням» [17], а як підсистему перевірок виконання завдань чи планів, звужують трактування поняття контролінгу до звичайної функції «контролю» (читай «перевірки виконання») за тими чи іншими процесами і процедурами, які протікають у рамках підприємства.

Цим самим такі дослідження сприяли і сприяють вихолощенню сутності і ролі контролінгу як генеральної функції управління діяльністю організацій і підприємств. Однак, з іншого боку, їх позитивним результатом слід вважати ту особливість, що цими дослідженнями більшість вітчизняних авторів сприяють «повзучому» проникненню основних понять і принципів контролінгу в управлінське середовище та в практику управління за окремими напрямками, готуючи, тим самим, ґрунт для майбутнього прориву.

При цьому, прорив повинен відбутись, на нашу думку, за сценарієм комплексного об'єднання результатів наукових досліджень і методологічно-практичних напрацювань щодо самих різних особливостей контролінгу за окремими видами діяльності в єдину систему управління численними і складними бізнес-процесами на основі концепції «піраміди контролінгу», графічна інтерпретація якої представлена на рис. 1.

Ієрархічна піраміда тотального контролінгу включає всі три виділені нами вище рівні:

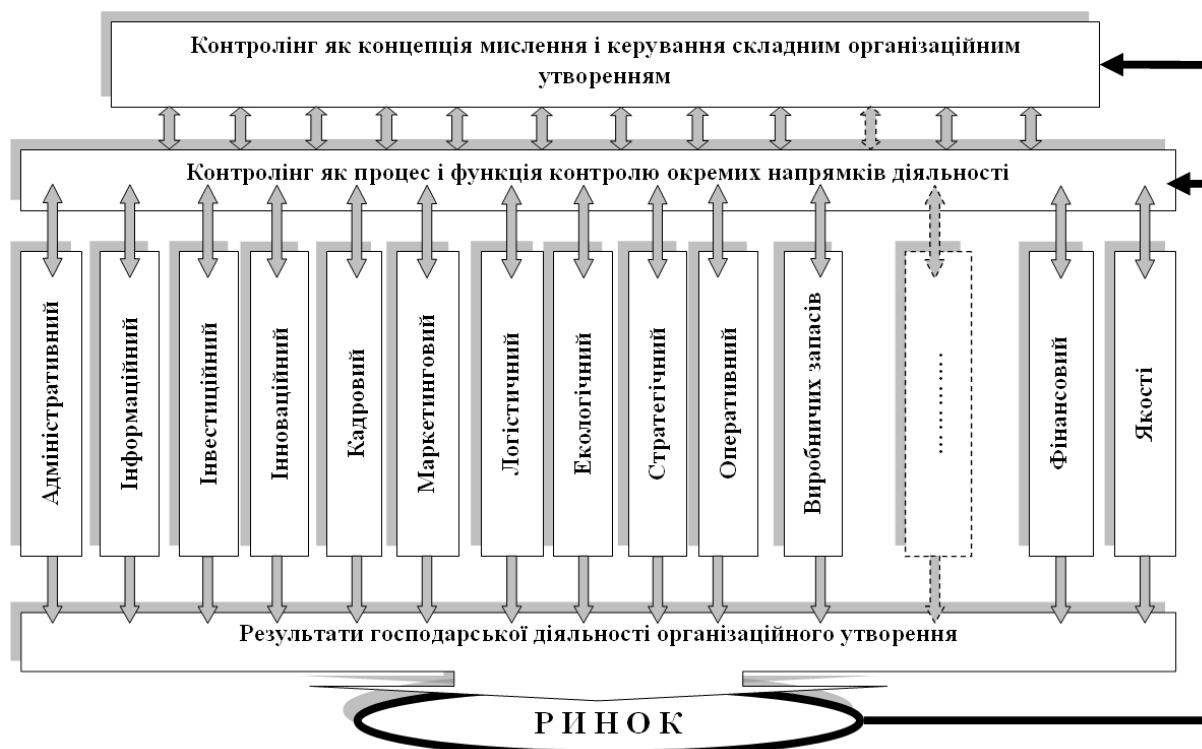


Рисунок 1 – Піраміда тотального контролінгу в мультифункціональному організаційному утворенні

загальний – концептуальний підхід до організації системи контролінгу бізнес-процесів на всіх без винятку ієрархічних рівнях системи управління організаційного утворення з виконанням функцій планування, координування, контролю і регулювання, обліку, аналізу, інформаційно-аналітичного забезпечення і т.д., частковий – контролінг як виконання загальної функції контролю («перевірка виконання») щодо інтегральних показників діяльності господарських систем і підсистем, елементарний – особливості реалізації процесу і функції контролінгу за специфічними функціональними напрямками діяльності, притаманними конкретній системі чи підсистемі організаційного утворення. В представленому вигляді «піраміда контролінгу» найбільш відповідає змісту запропонованого в роботі [18] визначенню контролінгу як системи, що «інтегрує» в собі функції контролінгу за всіма напрямками діяльності організації.

Така інтерпретація системи контролінгу, вочевидь, демонструє головну структурну перевагу тотального контролінгу, який полягає в тому, що своєчасна і достовірна інформація про реальний стан справ потрапляє на всі рівні управлінської ієрархії ще до формування кінцевого результату діяльності організаційного утворення на тому чи іншому цільовому ринку. Адже контроль кінцевого результату у вигляді реакції ринку є уже заздалегідь неефективним, а контролінг множини проміжних параметрів і оцінок, що характеризують поточний стан бізнес-процесу, забезпечує можливість попередження отримання неефективних кінцевих результатів задовго до їх появи.

Тому, по-перше, в умовах ділової активності складних ієрархічних господарських систем позитивний ефект з використанням всіх переваг від впровадження цієї технології може дати тільки організація тотального контролінгу процесів і процедур, які мають місце в їх діяльності. Тільки в цьому випадку використання технології, системи та інструментарію контролінгу, а також генерованого з їх допомогою єдиного для всіх рівнів ієрархії управління інформаційного масиву дасть якісно новий результат управління в масштабах системи, а не окремих напрямків її функціональної діяльності, підрозділів, підприємств чи їх об'єднань.

По-друге, об'єктом будь-якого підвиду контролінгу з числа названих вище слід вважати ретельну і своєчасну підготовку достовірної інформації та попередніх висновків, рекомендацій чи консультацій для суб'єктів вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень. Тому запропоновану в [42] форму визначення фінансового контролінгу у вигляді «Об'єктом фінансового контролінгу є управлінські рішення по основним аспектам фінансової діяльності» не можна вважати цілком коректною, оскільки будь-які управлінські рішення генеруються суб'єктами управління, а не суб'єктами контролінгу, в зв'язку з чим об'єктом контролінгу є тільки інформація за відповідними функціональними напрямками, бізнес-процесами і процедурами, а суб'єктом – структурні одиниці служби контролінгу і їх персонал (контролери).

Третя умова ефективного впровадження контролінгу полягає в забезпеченні в процесі їх створення і подальшої діяльності певної авто-

номності і незалежності персоналу цих служб на всіх рівнях ієрархії і у всіх структурних підрозділах системи незалежно від типу організаційної структури, що гарантуватиме повноту і достовірність інформації, прозорість і неупередженість оцінок, неможливість дезінформування або умисного препарування чи інтерпретації інформації.

Нарешті, четвертою умовою ефективного використання контролінгу в рамках кожного окремого підприємства чи організації слід, на нашу думку, вважати необхідність приведення до єдиного формату (структури, персоналу, технічного і програмного забезпечення, вимог до функціонування в процесах збору, обробки, представлення і передачі інформації на вищі рівні, відповідальності за її достовірність і вчасність надання тощо) всіх структурних одиниць системи контролінгу. Вочевидь, для цього може бути запропонований і використаний так званий модульний принцип формування структурних одиниць за єдиними організаційними, структурними, техніко-технологічними, програмними і професійно-кадровими вимогами у всіх точках їх локалізації і на всіх рівнях ієрархії.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, нами сформульовано чотири основні умови ефективності впровадження концепції, системи, технології та інструментів контролінгу в складних ієрархічних системах, які передбачають забезпечення тотальності, суб'єкт-об'єктної детермінованості, автономності і модульності з підпорядкуванням всіх структурних модулів тільки суб'єкту управління організаційного утворення.

Незважаючи на те, що впровадження системи контролінгу з дотриманням сформульованих вище умов вимагатиме вкладення значних фінансових, матеріальних і професійних ресурсів, потенціал очікуваного соціального та економічного позитиву, який може бути отриманий від його впровадження в практику управління масштабними організаційними утвореннями, є дуже високим. Тому, в недалекому майбутньому системи менеджменту ієрархічних, мультифункціональних організаційних утворень повинні отримати свою обов'язкову складову – підсистему контролінгу, а функціонери системи менеджменту всіх рівнів і повноважень – освоїти і ефективно використати всі її переваги і можливості.

Основний напрямок подальших досліджень слід спрямувати на ідентифікацію умов організаційного та методологічного проектування систем контролінгу з дотриманням сформульованих вище вимог і, в першу чергу, наукового обґрунтування необхідності, доцільності і економічної ефективності автономно-модульного принципу організації роботи структурних одиниць систем контролінгу на прикладі великих ієрархічних господарських систем трансрегіонального характеру.

Тому нами започатковані аналітичні дослідження підстав і обґрунтування доцільності виконання такого комплексу робіт на прикладі НАК «Нафтогаз України» з розосередженими по території всієї України і підпорядкованими їй дочірніми компаніями (ДК) та підприємствами (ДП) – галузевої суспільної системи, яка без використання технології тотального контролінгу в комплексі з іншими інноваційними управлінськими рішеннями ризикує втратити як ефективність, так і стратегічну доцільність свого існування.

Література

- 1 Пушкар М.С. Контролінг: монографія [Текст] / М. С. Пушкар. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
- 2 Монакіна В. Розвиток контролінгу як об'єктивна необхідність удосконалювання управління підприємства в сучасних умовах [Текст] / В. Монакіна // Менеджер. – 2001. – № 3 (15).
- 3 Сухарева Л.А. Контролінг – основа управління бізнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – Донецьк: Норд-комп'ютер, 2001. – 225 с.
- 4 Деменіна О.М. Ретроспективний та перспективний аспект концепції контролінгу [Текст] / О. М. Деменіна // Маркетинг в Україні. – 2002. - №4(14). – С.55-58.
- 5 Килимнюк В. Еволюція контролінгу, його місце та роль в економіці підприємства [Текст] / В. Килимнюк // Економіст. – 2004. – № 1.
- 6 Чуприна Л.В. Система контролінгу як складова ефективного управління сучасного підприємства [Текст] / Л. В. Чуприна // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ». – 2009. – №36. – С. 156–159.
- 7 Калайтан Т.В. Контролінг: навчальний посібник [Текст] / Т. В. Калайтан. – Львів: Новий Світ, 2008. – 252 с.
- 8 Контролінг: опорний конспект для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» за напрямом підготовки «Економіка і підприємство» та «Менеджмент» усіх форм навчання. Укладач Верещагін В.В. – Київ: КНТЕУ, 2004.
- 9 Петренко С.Н. Контролінг: учебное пособие [Текст] / С. Н. Петренко. – Київ: Ника-центр, Эльга, 2004. – 328 с.
- 10 Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання) [Текст] / Г. Ф. Шепітко. – Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 136 с.
- 11 Сухарева Л. Проблеми адаптації і передумови організації контролінгу у вітчизняній теорії і практиці [Текст] / Л. Сухарева // Бухгалтерський облік і аудит. - 2001. - № 8.
- 12 Чумаченко М.Г. Контролінг перспективи не має [Текст] / М. Г. Чумаченко // Фінансовий контроль. – 2005. – № 3. – С. 38.

- 13 Богданів І. Контролінг на службі російського бізнесу [Текст] / Ігор Богданів // Головне контрольно-ревізійне управління в Україні / Фінансовий контроль. – №5. – 2005 // [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/article/35167.jsessionid=2CC8B7C77F4197B8874ABB9AA12B936C>
- 14 Oxford English-Russian Dictionary. – Oxford – New York: Oxford University Press, 1984. – Р. 888.
- 15 Майер Е. Контролінг як система мислення і керування [Текст] / Е. Майер. – М.: Фінанси і статистика, 1993.
- 16 Манн Р. Контролінг для починаючих [Текст] / Р. Манн, Э. Майер; пер. с нем. Ю.Т.Жукова; под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б.Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – С. 7.
- 17 Амрайн К. Контролінг – это управление [Текст] / К. Амрайн // Коип&ньон. 2004. – 16-22 июля (№ 27).
- 18 Королева Л.П. Цели и задачи контроллинга в системе управления организацией [Текст] / Л. П. Королева // [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://sisupr.mrsu.ru/2008-1/pdf/14-koroleva.pdf>
- 19 Samuel C. Certo, Max E. Douglas, Stewart W. Husted. Business. - Wm. C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa, 1987. – Р. 633.
- 20 Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Федури; пер с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- 21 Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W. L. Hill. Contemporary Management. – McGraw-Hill Higher Education. A Division of The McGraw-Hill Companies, 2000. – Р. 755.
- 22 Curtis W. Cook, Phillip L. Hunsaker. Management and Organizational Behavior. – 3rd ed. – McGraw-Hill Higher Education. – 2001. - Р. 608.
- 23 Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. Management. Competing in the New Era. – New York: McGraw-Hill Higher Education. A Division of The McGraw-Hill Companies, 2002. – 5th ed. – Р. 611.
- 24 Дайле А. Практика контроллинга [Текст] / А. Дайле; пер. с нем; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 11.
- 25 Bernard L. Erven. Four Functions Of Management / OPPAPERS.COM Research Papers and Essays for All. 03.05.2007. - P.28 // Електронний ресурс : Режим доступу : <http://www.oppapers.com/essays/Four-Functions-Management/110001>
- 26 Желюк Т. Контролінгові важелі в системі внутріорганізаційного менеджменту державних установ [Текст] / Т. Желюк // Наука молода. – №3. – 2005.
- 27 Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством [Текст] / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 12.
- 28 Гукляєва Н.М. Моделі і методи розрахунків у інвестиційному контролінгу на торговельних підприємствах [Текст] / Н.М.Гукляєва, В.В. Верещагін // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2-3. – С. 39-42.
- 29 Басюк Т. Інвестиційний контролінг: проблеми і перспективи [Текст] / Т. Басюк // Економіка України. – 2004. – № 6. – С. 32-37.
- 30 Дрей В.В. Інформаційний контролінг як інструмент забезпечення якісної інформаційної підтримки на підприємстві [Текст] / В. В. Дрей // «Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення корпоративного управління: міжнародний досвід та вітчизняна практика». Матеріали між нар. наук.-практ. конф.(Харків, 2009) – Харків: ХНАМГ, 2009. – С. 96-97.
- 31 Михайлишин Н.П. Контролінг інноваційної діяльності як засіб реалізації інноваційного потенціалу підприємства / Н.П. Михайлишин, Н.Г. Мельник // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал // Електронний ресурс : Режим доступу : http://www.confaiapv.at.ua/load/fakhovij_zhurnal/2
- 32 Михайлова А. Практика внедрения модели кадрового контроллинга [Текст] / А. Михайлова // Управление персоналом. – №10. – 2009. [Електронний ресурс] / Режим доступу <http://www.top-personal.ru/magazine.html?179>
- 33 Михайлова А. Контролінг персонала – інноваційна модель управління системою управління персоналом [Текст] / А. Михайлова // Управление персоналом. – № 6. – 2009.
- 34 Марущак Л.І. Оперативний контролінг виробничих запасів у системі управління діяльністю підприємства [Текст] / Л.І. Марущак // Галицький економічний вісник. – 2006. – № 4. – С. 144–150.
- 35 Докієнко Л.М. Контролінг фінансової стійкості підприємств торгівлі як необхідна передумова забезпечення ефективності процесу управління нею [Текст] / Л.М. Докієнко // Збірник наукових праць другої міжнародної науково-практичної конференції (22-23 квітня 2004р.). – Хмельницький: ТОВ НВП „Еврика”, 2004. – С.63-67.
- 36 Кісь С.Я. Контролінг якості як один з важливих інструментів стратегічного управління підприємством [Текст] / С. Я. Кісь, С. З Левочко // Матеріали II-ї Всеукр. наук.-практ. конф. «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем». (Івано-Франківськ, 26-27 листопада, 2009). – Івано-Франківськ: ПП, Курилюк, 2009. – С. 41-43.
- 37 Поліщук Н.В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний ун-т «Львівська політехніка»; - Л., 2005.
- 38 Балабанова Л.В. Організація маркетингового контролінгу [Текст] / Л. В. Балабанова, О. О. Гасила // [Електронний ресурс] : [Режим доступу] www.donduet.edu.ua/docs/vestnik/2005/.../balabanova.doc
- 39 Кірсанова Т.О. Екологічний контролінг в системі управління підприємством : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.08.01 / Т. О. Кірсанова; Сум. держ. ун-т. — Суми, 2004. — 20 с.

40 Марущак Л.І. Облік і оперативний контроль виробничих запасів в нафтопереробних комплексах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / Л.І. Марущак. – Київ, 2008. – 25 [1] с.

41 Устенко С.В. Використання моніторингу і контролінгу при реалізації рейтингового управління економічним об'єктом [Текст] / С. В. Устенко // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук пр. – К., 2003. – Вип. 11(30). – С.101-107.

42 ІАЕМ-контролінг як основа стратегічного планування обліку і аналізу розвитку підприємства / Електронний ресурс : Режим доступу: <http://www.google.com.ua/search?hl=ru&source=hp&q>

43 Цигилик І.І. Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємства [Текст] / І. І. Цигилик // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 11. – С. 11-14.

44 Кандиба К.О. Фінансовий контролінг у системі управління комерційним банком: зарубіжний досвід [Текст] / К. О. Кандиба // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення корпоративного управління: міжнародний досвід та вітчизняна практика» (Харків, 2009). – Харків: ХНАМГ, 2009. – С. 90-91.

45 Морозов Д. М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів / Д. М. Морозов [Текст] // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 11. – С. 136-148.

*Стаття поступила в редакційну колегію
15.07.10*

*Рекомендована до друку професором
Я. С. Витвицьким*