

**СИСОЄВ**  
 Андрій Вікторович  
 sysoevandrey@gmail.com

УДК 330.025.12

## ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ

## THE ECONOMIC ESSENCE OF CONTROLLING

аспірант, Київський  
 національний торговельно-  
 економічний університет

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.2\(1\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2021.2(1).5)

**SYSOIEV Andrii Viktorovich** – postgraduate student, Kyiv National Trade and Economics University

У статті ідентифіковано характеристики контролінгу: підсистема загальної системи управління, що орієнтує її на цілі діяльності підприємства; синтезує всі функції та види менеджменту; налагоджує інформаційно-аналітичне забезпечення і зв'язок усіх підрозділів, сфер та напрямів діяльності. Обґрунтовано нову сутнісну характеристику для враховування психологічних аспектів поведінки людей, що мають економічні наслідки. На основі всіх сутнісних характеристик сформульоване визначення поняття «контролінг».

\* \* \*

**Introduction.** Controlling as a separated subject of research has emerged relatively recently. That's why the single definition of this category haven't been appeared yet. Different authors formulate their vision of its meaningful content and identify different intrinsic characteristics. However, very often the definition of the essence of "controlling" some scientists completely exclude the essential characteristics of this concept of other scientists. Contradictions in the meaningful content of this concept cause difficulties and misunderstandings in the process of its practical use. Therefore, on the basis of a critical analysis of the approaches of domestic, foreign scientists, and added new essential characteristics, we formulate the definition of "controlling".

**The purpose of the paper** is the investigation the essence of the "controlling" concept according to identified it's essential characteristics.

**Results.** Controlling is a system that is subject to the overall system of enterprise management — that is, it is a subsystem. Therefore, taking into account the purpose of controlling, we fully agree with Tarasyuk M.V., Kutsik P.O. and Morgun G.V. that controlling is a subsystem of a common management system.

One of the principles of the enterprise strategy development is to ensure self-regulation of the enterprise activity. "Controlling" should direct the management of the company to achieve the strategy and it is not a mechanism of this self-regulation.

According to scientists, controlling directly includes such management functions as planning, control, organization and coordination. Achievement of the set goals is impossible without properly formed system of the enterprise employees motivation. This function should activate the economic motivation to achieve the goals. Controlling can contain and combine elements of strategic, financial, marketing, etc. varieties of management. Also, it integrates informational and analytical support of the enterprise. Controlling establishes management accounting as part of information and analytical support. Controlling, as an element of enterprise, unit and people management, must take into account the psychological characteristics of these people in order to make the process of achieving the goals comfortable, understandable and as natural as possible.

It is identified the essential characteristics of the "Controlling": a subsystem of a general management system; directs it (the management system) to achieve the goals of the enterprise; synthesis of all functions and types of management; support communication of all divisions, spheres and directions of the enterprise activity; takes into account the psychological aspects of behavior of people with economic consequences; formate the appropriate information and analytical support for decision-makers

**Conclusions.** We can formulate the definition of "Controlling" according to it's essential characteristics: a subsystem of a general management system that takes into account the psychological aspects of behavior of people with economic consequences; directs it (the management system) to achieve the goals of the enterprise through the formation of appropriate information and analytical support for decision-makers; communication of all divisions, spheres and directions of the enterprise activity; synthesis of all functions and types of management.

**Ключові слова:** контролінг, ціль, підсистема менеджменту, управління, контроль

**Keywords:** controlling, goal, management subsystem, management, control

## ВСТУП

Оскільки «контролінг» як окремих об'єкт дослідження з'явився порівняно недавно, єдиного визначення його сутності ще не існує. Тобто різні автори формулюють своє бачення його змістовного наповнення, ідентифікуючи різні сутнісні характеристики. Водночас дуже часто визначення сутності «контролінгу» одних науковців зовсім виключають сутнісні характеристики цього поняття інших науковців. Суперечності змістовного наповнення цього поняття зумовлює складнощі у непорозуміння у процесі його практичного використання. Тому сформулюємо визначення «контролінг» на основі критичного аналізу підходів вітчизняних і закордонних науковців, а також

доданих нових сутнісних характеристик.

Економічний зміст контролінгу намагались розкрити у своїх дослідженнях як вітчизняні, так і закордонні науковці (А.А. Антонюк, М.М. Бердар, Н.Б. Васильєва, О.М. Ложачевська, О.В. Заяц, О.О. Кизенко, Д.І. Павлішци, Т.В. Паєнтко, В.М. Федосов, Н.М. Шмиголь, К. Kadian-Baumeys, S. Kukreja та ін. [1–37]). Однак залишились значні розбіжності в ідентифікації їх економічної сутності. Існує потреба у продовженні дослідження сутнісних характеристик контролінгу та формулюванні нового визначення.

**МЕТА** роботи – розкриття сутності поняття «контролінг» на основі ідентифікованих його сутнісних характеристик.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ:** монографічний метод, аналіз, синтезу, порівняння.

### РЕЗУЛЬТАТИ

М.М. Стефаненко, Б.М. Валуєв, Ю.М. Валуєв, Н.М. Шмиголь, Д.І. Павлішчи та А.А. Антонюк [1–3] метою контролінгу назвали «управління управлінням», а М. Слуцкін – «підтримка управління» [4]. Однак по своїй суті ці різні формулювання мети вміщуються у зміст «орієнтування системи управління на цілі діяльності підприємства».

М.В. Тарасюк, П.О. Куцик, Г.В. Моргун, А.В. Василенко, І.В. Демяненко, та О.В. Троян помітили у «контролінгу» ознаки «підсистеми». А проте, якщо М.В. Тарасюк, П.О. Куцик та Г.В. Моргун вважають «контролінг» підсистемою загальної системи управління [5–7], то А.В. Василенко та І.В. Демяненко – «підсистемою фінансового менеджменту» [8], а О.В. Троян – «підсистемою інформаційно-аналітичної системи управління підприємством» [9].

Згідно зі словником української мови [10] слово «підсистема» означає «додаткову або підпорядковану систему». Тобто «контролінг» отримує значення системи, яка зі свого боку підпорядкована системі вищого рівня. Дійсно, Т.В. Паєнтко та В.М. Федосов розглядають контролінг як систему [11]. І.Б. Млинко розглядає контролінг як «певну систему, цільовим завданням якої є підтримка процесів менеджменту» [12]. А М.М. Вуйців зазначив, що контролінг «служить системою управління досягнення кінцевих цілей підприємства» [13]. Контролінг є системою, яка підпорядковується загальній системі менеджменту підприємства, – тобто є її підсистемою. Отже, з врахуванням нами з'ясованої цілі контролінгу, повністю погоджуємось із М.В. Тарасюком, П.О. Куциком та Г.В. Моргуном, що контролінг є підсистемою загальної системи управління.

Згідно з поглядами А.І. Кузнецова контролінг є «механізмом економічного управління підприємством» [14]. А Борис та Юрій Валуєви вважають, що «контролінг це своєрідний механізм саморегулювання» [2]. Згідно зі словником української мови слово «меха-

нізм» означає: а) пристрій, що передає або перетворює рух; б) внутрішню будову, систему чого-небудь; в) сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище [15]. Тобто у даній площині слово «механізм» виступає синонімом слова «система». Контролінг повинен зорієнтувати систему управління на досягнення всіх визначених цілей діяльності підприємства, він обов'язково має включати економічне управління й ми можемо повністю погодитись із поглядом А.І. Кузнецова.

Хоч одним із принципів розробки стратегії підприємства і є забезпечення саморегулювання діяльності підприємства, сам «контролінг» повинен спрямувати менеджмент компанії на досягнення стратегії й не є механізмом даного саморегулювання. Тому ми не можемо погодитись із Борисом та Юрієм Валуєвими з цих питань.

Д.О. Баюра «контролінг» називає «технологією управління» [16]. П. Гудзь та Г. Мізерна – «методологією координації управлінської діяльності» [17]. Ми з цим частково погоджуємось, адже вони цілком можуть входити до підсистеми управління підприємством. Але лише технологія чи лише методологія не може вмістити весь зміст поняття «контролінг».

П.П. Самофалов пропонує розглядати «контролінг» як «управлінську концепцію» [18]. Отже, він стає системою поглядів, що дає розуміння, як управляти підприємством. Але «контролінг» не виступає альтернативним підходом до всієї системи менеджменту. Тому ми не розділяємо такий підхід. Водночас ми погоджуємось із підходом В.В. Чернової та В. Килимнюк, що характеризують контролінг як «концепцію підтримки менеджменту» [19] та «забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства» [20].

Деякі науковці розглядають контролінг в якості сучасної функції менеджменту, що «еволюціонувала» з функції контролю. Зокрема, про існування такого підходу свідчать як вітчизняні, так і закордонні науковці К. Кадіан-Баумей, С. Кукрея, В.С. Андрієць (рис. 1) [21–23].

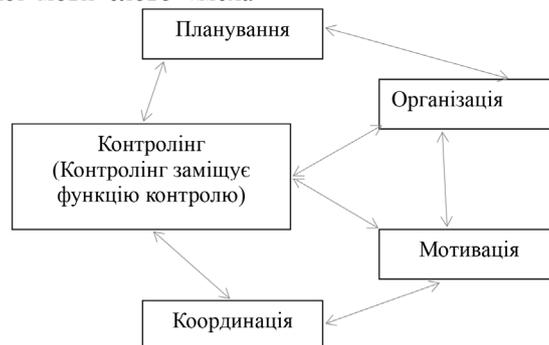


Рис. 1. Місце контролінгу в діяльності підприємства [23]

Оскільки «контролінг» є підсистемою управління підприємством, цілком природним є включення в нього функції контролю. Тому ми не погоджуємось із підходом В.В. Сопко та О.М. Ромашко, які «контролінг» називають «одним із засобів формування системи контролю» [24], і не ототожнюватимемо «контролінг» із «контролем», але погодимось із М.М. Вуйцівим, А.В. Василенком, І.В. Демяненком, В.Л. Коріневим,

К.К. Софійчуком, Ю.А. Івашиною, О.І. Тихомировою та М. Слуцкіним, що «контролінг» зокрема відображає «систему контролю як функціональну складову структури управлінського апарату» [4, 8, 12, 25–27].

Погоджуємось із Коріневим В.Л., що «контролінг включає стратегічне й оперативне планування» [26], оскільки є підсистемою менеджменту. Але, виходячи з мети контролінгу, погоджуємось із Д.О. Баурою,

М.О. Шульгою, Н.Д. Бабяк та Н.Ю. Буратчук, згідно з думками яких передбачається «цілеспрямоване планування» [16, 27] та «інтеграція зв'язків «стратегія – операційний рівень» [29].

У контролінгу широко розвинена функція координації. Отже, В.В. Сопко, О.М. Ромашко, Г.В. Моргун, Н.М. Шмиголь, Д.І. Павлішци, А.А. Антонюк, М.В. Піун, В.Л. Корієв, К.К. Софійчук, Ф.І. Кузнецова, А.В. Василенко, І.В. Демяненко та І.О. Григораш зазначають про активну участь контролінгу у процесі «координації всіх процесів управління» [6, 16, 24, 26, 29], включаючи «координацію цілей та планів» [14, 25, 26], «координацію відхилень» [8].

Низка науковців (І.О. Григораш, П.О. Куцик, А.В. Василенко, І.В. Демяненко та М.М. Стефаненко) зазначають про побудову зв'язків між окремими функціональними підрозділами, менеджменту підприємства



Рис. 2. Місце контролінгу в діяльності підприємства [23]

Тобто контролінг може вміщувати й поєднувати у собі елементи стратегічного, фінансового, маркетингового та ін. різновидів менеджменту. З цим ми цілком погоджуємось. Адже процес управління підприємством включає всі види менеджменту підприємства. Відповідно буде природно контролінгу як підсистемі менеджменту також їх включати й поєднувати.

Крім того, низка науковців (П.П. Самофалов, Ю.А. Івашина та О.І. Тихомирова) вбачають, що «контролінг» синтезує функції менеджменту в єдиному інформаційно-аналітичному полі [18, 27]. З цим ми повністю погоджуємось. Для досягнення цілей підприємства потрібно насамперед найкращим способом організувати управлінську систему і всі канали комунікації у ній.

Крім того, низка науковців (І.О. Григораш, П.О. Куцик, А.В. Василенко, І.В. Демяненко, М.М. Стефаненко та ін.) вважають що саме контролінг забезпечує зв'язок усіх підрозділів та сфер діяльності підприємства, менеджменту з об'єктами управління [1, 5, 8, 29]. Тобто, «охоплює всі сфери діяльності підприємства» [29], «забезпечує зв'язки між окремими функціональними підрозділами» [1], зокрема «пов'язаний, але не тотожний плануванню, бюджетуванню, діагностиці фінансового стану, ризику, маркетингу» [8]. Ми повністю погоджуємось із таким поглядом.

Н.Б. Васильєва виділила такі функції контролінгу, як: системоутворююча, координаційно-організаційна, сервісно-організаційна, методична, прогностична, контроль-аналітична, підтримка процесу прийняття рішень, інноваційна, консалтингова, комунікаційна, уп-

з об'єктами управління, усіх сфер та видів діяльності підприємства [2, 5, 8, 29], на основі чого ми можемо ідентифікувати організаційну функцію контролінгу.

Отже, згідно з поглядами науковців контролінг безпосередньо включає такі функції менеджменту, як планування, контроль, організація та координація.

Однак досягнення поставлених цілей неможливе без коректно сформованої системи мотивації працівників підприємства. Саме ця функція повинна активізувати економічний мотив досягнення цілей із врахуванням особливостей поставлених цілей, структури підприємства, кількісного та якісного складу працівників тощо.

Частина науковців (зокрема Д.С. Чандра та В.С. Андрієць) зазначають, що контролінг займає міждисциплінарне місце (рис. 2) [23, 30].

Виділення таких функцій є за змістом не зовсім коректним, оскільки в ній зводяться до одного рівня повторювані та інколи неспівставні між собою поняття.

Г.О. Партин та А.Г. Загородній вважають, що завдяки контролінгу здійснюється «інтеграція методів і процедур стратегічного планування, бюджетування, контролю, діагностики фінансово-економічного стану підприємств і координації діяльності структурних підрозділів» [32]. М. Бердар та О.О. Кизенко виділяють ціллю контролінгу забезпечення взаємозв'язку між складовими загальної системи управління підприємством [33, 34]. В.В. Чернова, О.П. Полтніна, Н.Д. Бабяк та Н.Ю. Буратчук у контролінгу передбачають «синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування» [19, 29, 35]. Б. Валусев та Ю. Валусев передбачають під контролінгом «синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, координації та інформаційного забезпечення» [2]. Ми повністю згодні з вище наведеними поглядами науковців. З'єднавши всі погляди воедино, можна сказати про інтеграцію контролінгом усіх п'яти функцій менеджменту та інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства.

Деякі науковці (зокрема А.І. Кузнецова) контролінг прирівнюють з управлінським обліком [14]. Мета управлінського обліку та мета контролінгу мають спільний вектор застосування, але не співпадають. Якщо управлінський облік формується лише для інформаційного забезпечення керівництва підприємства, які повинні досягти визначені цілі, то контролінг має за мету безпосередньо забезпечити досягнення поставлених цілей підприємства.

Дехто (наприклад, Д.А. Баталов, П.О. Куцик) вважає, що контролінг є частиною системи управлінського обліку [5, 36]. І ми з цим частково погоджуємось. Контролінг здійснює не безпосередній облік, а розробляє частину вимог до облікової системи (елементи облікової політики, форми та регламент подачі звітів), що допоможуть найкращим чином поінформувати осіб, що приймають управлінські рішення під-

приємства про поточний та прогнозний стан внутрішнього та зовнішнього середовищ для досягнення ними відповідних цілей. Тобто контролінг налагоджує управлінський облік як частину інформаційно-аналітичного забезпечення.

Тому пропонуємо відобразити місце контролінгу у процесі управління підприємством за допомогою рис. 3.



Рис. 3. Місце контролінгу в процесі управління підприємством

Як видно з рис. 3 контролінг є частиною системи менеджменту. І відповідно включає всі функції й основні її характеристики. Водночас невід'ємною складовою контролінгу є елементи інформаційно-аналітичного забезпечення. За своїм змістом воно є основою, що дає можливість вірно оцінювати поточну ситуацію і приймати адекватні управлінські рішення для досягнення поставлених завдань. Система контролінгу повинна налагоджувати інформаційну систему відповідно управлінських потреб.

Слід зазначити, що ідентифікованих сутнісних характеристик контролінгу недостатньо для відображення змісту цього поняття. Пропонуємо додати таку сутнісну характеристику як «система, що враховує психологічні та поведінкові фактори».

Дійсно, «контролінг», як елемент управління підприємством, підрозділами та людьми, повинен враховувати психологічні особливості цих людей, щоб зробити процес досягнення цілей комфортним, зрозумілим і максимально природним. Тому потрібно вивчати і враховувати у практиці менеджменту психологічні аспекти поведінки людей, які мають економічні наслідки для підприємства.

Наприклад, процес виділення центрів фінансової відповідальності повинен викликати відчуття відповідальності у людей, яким цю відповідальність доручають. Далі процес бюджетування повинен також мати мотиваційну складову: Бюджет повинен складатись центром фінансової відповідальності чи, як мінімум, узгоджуватись і погоджуватись ним. Відповідна особа повинна свідомо взяти на себе відповідальність за виконання не лише функціональних завдань підрозділу, але й виконання даного бюджету. Центр фінансової відповідальності, який особисто долучений до процесу бюджетування власного підрозділу буде значно більш мотивований його виконати на всі 100 %, ніж посадова особа, якій дали готовий, але з ним зовсім не погоджений бюджет до виконання. Далі у процесі виконання бюджету також мають бути враховані аспекти, що психологічно допомагатимуть досягати поставлені

цілі. Зокрема для мотивації більш ретельного контролю використання коштів вдаються до підпису центром фінансової відповідальності платіжки до виконання. Перед тим як поставити свій підпис, люди, як правило, краще усвідомлюють свою відповідальність і додатково перевіряють залишок власного бюджету й доцільність витрат. Важливим етапом управлінського процесу є звітність (поточна та ретроспективна). Виконання бюджету на 100 % має бути мотивованим не лише фінансово (у вигляді бонусів, премій тощо), але й репутаційно. Тобто, це має бути елементом престижності, складовою характеристикою успішного керівника.

На основі вищенаведеного дослідження, виділимо сутнісні характеристики контролінгу за допомогою рис. 4.

Як видно з рис. 4 ми пропонуємо виділити шість сутнісних характеристик, п'ять з яких ми сформулювали на основі відповідних цитат науковців і шосту сутнісну характеристику ми додали й обґрунтували самостійно.

## ВИСНОВКИ

На основі сутнісних характеристик можемо сформулювати визначення поняття «Контролінг»: це підсистема загальної системи управління, яка враховує психологічні аспекти поведінки людей, що мають економічні наслідки; орієнтує її (систему управління) на досягнення цілей діяльності підприємства за допомогою формування відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення осіб, які приймають управлінські рішення; забезпечує зв'язок всіх підрозділів, сфер та напрямів діяльності підприємства; синтезує всі функції та види менеджменту.

Запропоновані визначення «контролінгу» та «контролінгу операційної діяльності» точніше розкривають їх змістовне наповнення, що покращить розуміння їх змісту й допоможе уникнути термінологічної плутанини у процесі їх практичного вживання.



Рис 4. Сутнісні характеристики контролінгу

**Список використаних джерел**

1. Стефаненко М.М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу у фінансовому управлінні вітчизняних підприємств. *Фінанси України*. 2007. № 5. С. 144–151.

2. Валуев Б., Валуев Ю. Контроллінг: некоторые спорные положения концепции. *Економіст*. 2009. № 7. С. 56–60.

3. Шмиголь Н.М., Павлішчи Д.І., Антонюк А.А. Контролінг як інструмент управління торговим підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 1. С. 50–55.

4. Слуцкин М. Контроллінг затрат на качество. *Стандарты и качество*. 2007. № 2. С. 76–79.

5. Куцик П.О. Фінансовий та управлінський облік як інформаційна база контролінгу. *Вісник Донецького національного університету економіки й торгівлі ім. Туган-Барановського*. 2011. № 4(52). С. 331–340.

6. Моргун Г.В. Стратегічний контролінг експортно-імпоротної діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04. Харків, 2016. 21 с.

7. Тарасюк М.В. Контролінг в управлінні торговельним підприємством: автореф. дис. ... док. ек. наук: 08.00.04. Київ, 2014. 40 с.

8. Василенко А.В., Демяненко І.В. Контроллінг у системі фінансового менеджмента суб'єкта господарственої діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 7–8 (170–171). С. 125–130.

9. Троян О.В. Механізм контролінгу в системі управління промисловим підприємством. *Держава та регіони*. 2009. № 1. С. 218–226.

10. Словник української мови. Академічний тлумачний словник: в 11 т. / за ред. І. Білодіда. Київ. Наукова думка. 1975. Т. 6. 499 с.

11. Пасенко Т.В., Федосов В.М. Упровадження контролінгу в управлінні фінансами на макрорівні в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 6. С. 107–126.

12. Млинко І.Б. Контролінг маркетингової діяльності на приладобудівних підприємствах: автореф. дис. канд. ек. наук: 08.00.04. Київ, 2014. 22 с.

13. Вуйців М.М. Модернізація системи контролінгу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 16. С. 50–53.

14. Кузнецова А.І. Інвестиційне забезпечення розвитку контролінгу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 17. С. 52–56.

15. Словник української мови. Академічний тлумачний словник: в 11 т. / за ред. І. Білодіда. Київ. Наукова думка. 1973. Т. 4. 695 с.

16. Баюра Д.О. Контролінг у корпоративному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 24. С. 6–8.

17. Гудзь П., Мізерна Г. Інститут контролінгу в системі управління підприємством. *Підприємництво, господарство і право*. 2006. № 9. С. 154–156.

18. Самофалов П.П. Управління інноваційною діяльністю акціонерних товариств на засадах контролінгу.

*Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 5 (180). С. 30–35.

19. Чернова В.В. Контролінг в управлінні вартістю підприємства: автореф. дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04. Одеса, 2014. 20 с.

20. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства. *Економіст*. 2004. № 1. С. 47–49.

21. Kadian-Baumeys K. Controlling as a Function of Management. URL: <https://study.com/academy/lesson/controlling-as-a-function-of-management.html>

22. Kukreja S. Controlling Function of Management. URL: <https://www.managementstudyhq.com/importance-steps-controlling-function-management.htm>

23. Андрієць В.С. Контролінг. опорний конспект лекцій. Київ: КНТЕУ, 2015. 258 с.

24. Сопко В.В., Ромашко О.М. Контролінг як засіб забезпечення системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2 (128). С. 176–179.

25. Корінев В.Л. Система фінансового контролінгу в умовах маркетингової діяльності підприємства. *Держава та регіони*. 2012. № 5. С. 135–139.

26. Ивашина Ю.А., Тихомирова О.И. Проектирование системы контроллинга на малых предприятиях пищевой промышленности. *Пищевая промышленность*. 2012. № 2. С. 45–47.

27. Шульга М.О. Оперативний контролінг у системі управління підприємством. *Держава та регіони*. 2011. № 3. С. 180–184

28. Григораш І.О. Формування системи управління підприємством на засадах контролінгу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 22. С. 28–30.

29. Бабяк Н.Д., Буратчук Н.Ю. Фінансовий контролінг у транснаціональних корпораціях і холдингах. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 110–116.

30. Говорушко Т.А., Кроніковський Д.О. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні. *Економічний часопис*. 2011. № 1–2. С. 51–53.

31. Васильева Н. Б. Основні функції контролінгу в бізнесі інтегрованих систем. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7–8. С. 63–67.

32. Партин Г.О., Загородній А.Г. Контролінг відносин підприємства з основними стейкхолдерами. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 12. С. 167–179.

33. Бердар М.М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 33–37.

34. Кизенко О.О. Розвиток концепції контролінгової діяльності на підприємстві: від аналітичного обліку до стратегічної трансформації. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 77–81.

35. Полтініна О.П. Концептуальні основи використання контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7 (121). С. 139–146.

36. Баталов Д.А., Рыбьянцева М.С. Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга. *Научный журнал КубГАУ*. 2011. № 67 (03). С. 1–19.

37. Ложачевська О.М., Заяц О.В. Місце контролінгу в системі управління підприємством. *Young Scientist*. 2020. № 4 (80). С. 331–335.

### References

1. Stefanenko M.M. Application of the methodological toolkit of controlling in the financial management of domestic enterprises. *Finance of Ukraine*. 2007. № 5. pp. 144–151. [in Ukrainian].

2. Valuev B., Valuev Yu. Controlling: some controversial provisions of the concept. *Economist*. 2009. № 7. pp. 56–60. [in Russian].

3. Shmyhol N.M., Pavlishtsy D.I., Antonyuk, A.A. (2017). Controlling as a tool for managing a trade enterprise. *States and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*. 2017. № 1. pp. 50–55. [in Ukrainian].

4. Slutskin M. Controlling the cost of quality. *Standards and quality*. 2007. № 2. pp. 76–79. [in Russian].

5. Kutsyk P.O. Financial and management accounting as a controlling information base. *Bulletin of Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade*. 2011. № 4(52). pp. 331–340. [in Ukrainian].

6. Morhun H.V. Strategic controlling of export-import activity of enterprise: abstract. diss. ... PhD in Economics: 08.08.04. Kharkiv, 2016. 21 p. [in Ukrainian]

7. Tarasiuk M.V. Controlling in the management of a trading company: abstract. diss.... Doctor of Economics: 08.00.04. Kyiv, 2014. 40 p. [in Ukrainian].

8. Vasilenko A.V., Demyanenko I.V. Controlling in the system of financial management of the subject of economic activity. *Formation of market relations in Ukraine*. 2015. № 7–8 (170–171). pp. 125–130. [in Russian].

9. Troian O.V. Controlling mechanism in industrial enterprise management system. *State and regions*. 2009. № 1. pp. 218–226. [in Ukrainian].

10. Dictionary of the Ukrainian language. Academic Interpretative Dictionary: in 11 vol. / ed. I. Bilodid. Kyiv: Scientific thought, 1975. Vol. 6. 499 p. [in Ukrainian].

11. Paientko T.V., Fedosov V.M. Introduction of Controlling in Macro-level of Financial Management in Ukraine. *Finance of Ukraine*. 2018. № 6. pp. 107–126. [in Ukrainian].

12. Mlynko I.B. Controlling marketing activity at instrument-making enterprises: abstract. diss. ... PhD in Economics: 08.00.04. Kyiv, 2014. 22 p. [in Ukrainian].

13. Vuitsiv M.M. Modernization of the controlling system at the enterprise. *Investment: practice and experience*. 2012. № 16. pp. 50–53. [in Ukrainian].

14. Kuznetsova A.I. Investment support for the development of controlling at the enterprise. *Investment: practice and experience*. 2014. № 17. pp. 52–56. [in Ukrainian].

15. Dictionary of the Ukrainian language. Academic Interpretative Dictionary: in 11 vol. / ed. I. Bilodid. Kyiv: Scientific thought, 1973. Vol. 4. 695 p. [in Ukrainian].

16. Baiura D.O. Controlling in Corporate Governance. *Investment: practice and experience*. 2014. № 24. pp. 6–8. [in Ukrainian].

17. Hudz P., Mizerna H. Institute of Controlling in Enterprise Management System. *Entrepreneurship, economy and law*. 2006. № 9. pp. 154–156 [in Ukrainian].

18. Samofalov P.P. Management of innovation activity of joint stock companies on the basis of controlling. *Formation of*

*market relations in Ukraine*. 2016. № 5 (180). pp. 30–35. [in Ukrainian].

19. Chernova V.V. Controlling in enterprise value management: abstract. diss. ... PhD in Economics: 08.00.04. Odesa, 2014. 20 p. [in Ukrainian].

20. Kylymniuk V. The evolution of controlling. Its place and role in the economy of the enterprise. *Economist*. 2004. № 1. pp. 47–49. [in Ukrainian].

21. Kadian-Baumeys K. Controlling as a Function of Management. URL: <https://study.com/academy/lesson/controlling-as-a-function-of-management.html>

22. Kukreja S. Controlling Function of Management. URL: <https://www.managementstudyhq.com/importance-steps-controlling-function-management.htm>

23. Andriets V.S. Controlling. basic lecture notes. Kyiv: KNTEU, 2015. 258 p. [in Ukrainian]

24. Sopko V.V. Romashko O.M. Controlling as a means of ensuring the enterprise's economic security system. *Actual problems of the economy*. 2012. № 2 (128). pp. 176–179. [in Ukrainian].

25. Koriniev V.L. System of financial controlling in the conditions of marketing activity of the enterprise. *State and regions*. 2012. № 5. pp. 135–139. [in Ukrainian].

26. Ivashyna Yu.A., Tikhomirova O.I. Designing a controlling system at small enterprises of the food industry. *Food industry*. 2012. № 2. С. 45–47. [in Russian].

27. Shulha M.O. Operational controlling in the enterprise management system. *State and regions*. № 3. pp. 180–184 [in Ukrainian].

28. Hryhorash I.O. Formation of enterprise management system on the basis of controlling. *Investment: practice and experience*. 2011. № 22. pp. 28–30. [in Ukrainian].

29. Babiak N.D., Buratchuk N.Yu. Financial Controlling in Transnational Corporations and Holdings. *Finance of Ukraine*. 2012. № 3. pp. 110–116. [in Ukrainian].

30. Hovorushko T.A., Kronikovskiy D.O. Problematic aspects of implementation of controlling in Ukraine. *Economic Journal*. 2011. № 1–2. pp. 51–53. [in Ukrainian].

31. Vasilieva N.B. Basic Controlling Functions in the Business of Integrated System. *Formation of Market Relations in Ukraine*. 2019. № 7–8. pp. 63–67. [in Ukrainian].

32. Partyn H.O., Zahorodnii A.H. Controlling the relations between the company and the main stakeholders. *Actual problems of the economy*. 2016. № 12. pp. 167–179. [in Ukrainian].

33. Berdar M.M. Financial Controlling as a Component of the Enterprise Sustainable Development Management System. *Investments: Practice and Experience*. 2017. № 18. pp. 33–37. [in Ukrainian].

34. Kyzenko O.O. Development of the concept of controlling activity at the enterprise: from analytical accounting to strategic transformation. *Economy and State*. 2019. № 2. pp. 77–81. [in Ukrainian].

35. Poltinina O.P. Conceptual bases of use of controlling in management of financial security of the enterprise. *Actual problems of the economy*. 2011. № 7 (121). pp. 139–146. [in Ukrainian].

36. Batalov D.A., Rybantseva M.S. Methods and tools of operational and strategic controlling. *Scientific journal KubSAU*. 2011. № 67 (03). pp. 1–19. [in Russian].

37. Lozhachevska O.M., Zaiats O.V. The place of controlling in the enterprise management system. *Young Scientist*. 2020. № 4 (80). pp. 331–335. [in Ukrainian].