

# ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

УДК 338.512:657.05

JEL H-110; M106; D810

DOI: 10.31471/2409-0948-2019-2(20)-55-69

Арабчук Ярослав Ілліч  
кандидат філософських наук  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
заслужений економіст України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
e-mail: yaroslav.arabchuk@gmail.com  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7862-1777>

## КОНТРОЛІНГ- СКЛADOVA МИСТЕЦТВА ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Проаналізовано та оцінено стан використання і необхідність впровадження в практику публічного управління та вітчизняними підприємствами технології контролінгу, виокремлено основні проблеми та причини незадовільних темпів і результатів його запровадження, окреслені пріоритетні об'єкти та завдання з активізації теоретичних, методологічних і практичних досліджень, спрямованих на його імплементацію в процеси і процедури державного управління та місцевого самоврядування. Акцентовано, що саме ефективне публічне управління та адміністрування є запорукою успішного функціонування всіх складових національного господарства, що, визначається знаннями, кваліфікацією і досвідом керівників та систем менеджменту як суб'єктів управління діяльністю держави, так і множини її суб'єктів господарювання. Виокремлено, що сучасні вимоги до публічного управління і адміністрування формують перед керівниками всіх рівнів управління державою необхідність своєчасного прийняття і прогнозування дієвості управлінських рішень, визначення їх ефективності, виявлення причин відхилень фактичних результатів від запланованих, своєчасної корекції відхилень, оптимізації співвідношення між бажаннями і реаліями діяльності. Комплексне виконання перелічених завдань є мистецтвом, одним із механізмів, інструментів і технологій реалізації якого є контролінг – система управління майбутнім. Розкрито сутність контролінгу як окремої ланки в системі державного управління та необхідності його впровадження в практику діяльності публічної влади. Проаналізовано різні підходи авторів щодо понятійно-категорійного визначення контролінгу, що належать до різних шкіл менеджменту, різних країн і різних періодів розвитку цієї наукової та практичної управлінської дисципліни, виділено найбільш узагальнені характеристики, деталізовано часткові та конкретизовано елементи складові останніх, що дало підстави стверджувати про те, що контролінг — це процес або закономірна, послідовна зміна явища, що забезпечує ефективну реалізацію основних функцій управління.

**Ключові слова:** аналіз, аудит, публічне управління, система, стратегічне планування, технологія, контролінг, результат, управлінське рішення.

**Arabchuk Yaroslav**  
**Candidate of Philosophy, Associate Professor**  
**Associate Professor of the Department of Public Administration and Administration**  
**Honored Economist of Ukraine**  
**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**  
**Ivano-Frankivsk, 76019, st. Carpathian, 15**  
**email: yaroslav.arabchuk@gmail.com**

## **CONTROLLING IS AN INTEGRAL PART OF THE ART OF EFFECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION**

The state of use and necessity of introduction of control technology in practice of public administration and domestic enterprises are analyzed. The main problems and causes of unsatisfactory pace and results of its introduction are outlined, priority objects and tasks are set out for activation of theoretical, methodological and practical research aimed at its implementation. In the processes and procedures of public administration and local self-government. It is emphasized that effective public administration and administration are the key to the successful functioning of all components of the national economy, which is determined by the knowledge, qualifications and experience of managers and management systems as the subjects of state's activity management, as well as the plurality of its subjects of management. The modern requirements to public administration and administration forming the leaders of all levels of government management, the need for timely adoption and forecasting of the effectiveness of management decisions, determining their effectiveness, identifying the causes of deviations of actual results from planned, timely corrections of deviations, optimizing the relationship between desires and the realities of activity are shown. Comprehensive performance of these tasks is an art, one of the mechanisms, tools and technologies of implementation of which is controlling - a system for managing the future. The essence of controlling as a separate and constituent part in the system of public administration and the necessity of its introduction into the practice of public authority activity are revealed. Different approaches to the conceptual categorical definition of controlling by the authors belonging to different management schools, different countries and different periods of development of this scientific and practical management discipline are analyzed, the most generalized characteristics are singled out, the detailed and partial details of the elementary components of the latter are elaborated, by which we can assert that controlling is a process or logical, consistent change of phenomenon, which ensures the effective realization of the basic management functions.

**Keywords:** analysis, audit, public administration. system, strategic planning, technology, controlling, result, management solution.

«Уряд не вирішує проблем, він фінансує їх подолання».

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із науковими і практичними завданнями.** Система управління держави Україна і її національна економіка поволі, але впевнено інтегруються в світову глобалізовану спільноту країн шляхом поступової трансформації і адаптації діяльності множини організаційних утворень і суб'єктів господарювання, результативною і ефективною діяльністю яких визначається рівень соціально-економічного розвитку країни та добробуту її населення. Саме ефективне публічне управління та адміністрування є запорукою успішного функціонування всіх складових національного господарства, що, визначається знаннями, кваліфікацією і досвідом керівників та систем менеджменту як суб'єктів управління діяльністю держави, так і множини її суб'єктів господарювання.

Однак цілком очевидним є факт, що поряд з успішними прикладами доцільних і результативних змін, адаптації і використання сучасних управлінських технологій, саме в сфері публічного управління і адміністрування спостерігають провали і недоліки, а також накопичуються проблеми, значна частина яких зумовлена відсутністю масштабного використання в практиці вітчизняного управління як державою, так і суб'єктами ділової активності сучасних, добре відомих технологій та інструментів, які успішно використовує більшість країн з розвинутою ринковою економікою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких пропонуються розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Сучасні умови і вимоги до публічного управління і адміністрування формують перед керівниками всіх рівнів управління державою необхідність своєчасного прийняття і прогнозування дієвості управлінських рішень, визначення їх ефективності, виявлення причин відхилень фактичних результатів від запланованих, своєчасної корекції відхилень, оптимізації співвідношення між бажаннями і реаліями діяльності. Комплексне виконання перелічених завдань є мистецтвом, одним із механізмів, інструментів і технологій реалізації якого є контролінг – система управління майбутнім. Саме у виконанні таких завдань полягає мистецтво державного управління, як вважають Е. Майєр та Р. Манн, визначаючи, що важливою частиною цього мистецтва є контролінг – система управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства, організації чи установи та їх структурних одиниць [1, 2].

Не зважаючи на існування в науковому середовищі критичних точок зору на використання цієї технології [для прикладу, 3], протягом перших десяти років ХХ століття в Україні з'явилися дослідження і рекомендації з її використання в управлінні підприємствами [4, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 20, 30, 31, 32, 33], автори яких вивчили і адаптували досвід розвинутих країн з використання контролінгу. Серед них слід назвати таких, як Є.Ананькіна, В.Петренко, М.Бутко, М.Вебер, І.Маркіна, Д.Лозовицький, І.Давидович, М.Вебер, Е.Швидкий, Д.Хан, В.Лемішевський, О.Терещенко, В.Монакіна, В.Климюк, Л.Чуприна, С.Кісь та ін.

Однак більшість з цих дослідників зосередила свою увагу на впровадження контролінгу у виробничій сфері. Так, І. Давидович констатує, що терміном «контролінг» в зарубіжній літературі називають спеціально сконструйовану систему на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує отримання, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність підприємств [4]. Така система разом з вирішенням оперативних завдань орієнтується і на стратегічні цілі, а контролінг є одним з найновіших напрямків теорії і практики обліку, контролю і аналізу господарської діяльності підприємств як в Україні, так і за кордоном. Отже, контролінг сьогодні розглядають як процес і технологію, які є на перетині економічного аналізу, планування, управлінського обліку та управління, хоча існує ще багато різних словникових визначень цього терміна, які даються неоднозначні тлумачення цього поняття.

Слід зазначити, що, незважаючи на появу у вітчизняному дискурсі досліджень з проблем використання контролінгу в сфері публічного управління і адміністрування [для прикладу 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 34, 35], на думку автора цієї публікації, ця технологія ще не знайшла належного застосування в теорії і практиці діяльності вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. Внаслідок цього сьогодні в системі управління державою відсутнє як єдине розуміння поняття і сутності контролінгу як ефективної технології управління, так і усвідомлення важливості його використання в діяльності ієрархічної системи публічного управління і адміністрування, що актуалізує подальші дослідження із цієї проблематики та необхідність їх практичного упорядкування.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є розкриття сутності контролінгу як окремої ланки в системі державного управління та необхідності його впровадження в практику діяльності публічної влади.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідним атрибутом розбудови незалежної демократичної держави є формування і виконання державними службовцями стратегії поступу, контрольного-наглядових, аналітичних, організаційно-управлінських, інформаційних, прогнозно-планових, дослідницьких, нормотворчих та інших функцій. Передумовою визначення ефективності їх виконання є результати функціонального аналізу, суть якого полягає в обліку, аналізі та об'єктивному оціненні інформаційного потоку, що характеризує функціональний механізм державної служби, в основі якого, на думку автора цієї статті і багатьох інших вітчизняних дослідників, є саме контролінг.

Аналіз публікацій, які з'явилися останнім часом в Україні, дає нам підстави вважати, що основною проблемою неефективного використання контролінгу сьогодні є не лише відсутність в Україні позитивних прикладів і результатів використання цієї «технології», а, скоріше, розмаїття трактування науковців і нерозуміння та ігнорування фахівців-практиків її потенційних можливостей та основного призначення, і викликане воно тим, що ця наукова дисципліна і практична технологія все ще незадовільно розвивається і удосконалюється. Відсутні також єдині позиції щодо сутності цілей контролінгу.

Наразі у вітчизняній та і в закордонній літературі існують різні підходи щодо понятійно-категорійного визначення контролінгу, а саме: як одна чи декілька управлінських функцій (наприклад, планування та контроль); як управлінський облік (та інші функціональні області); як інформаційне забезпечення управління; як механізм досягнення цілей; як управління управлінням; як управлінська концепція; управлінська філософія (не як система «управління управлінням»), а також як підсистема перевірок виконання завдань чи планів. Деякі автори звужують трактування поняття контролінгу до звичайної функції «контролю» за тими чи іншими процесами і процедурами, які протікають у рамках підприємства. Так, в уже згаданій вище роботі академіка М. Чумаченка стверджувалось, що за період від початку 90-х років минулого століття в Україні і в Росії відбувся процес міфологізації контролінгу, а за останні п'ятнадцять років не з'явилося жодного підприємства, де можна познайомитися з конкретним запровадженням контролінгу в діяльність підприємства, і є конкретні результати підвищення ефективності його діяльності внаслідок запровадження контролінгу. В зв'язку з цим, вчений запропонував перший крок з формування системи контролінгу в Україні визнати необхідність розвитку державного фінансового контролю "як у напрямі вдосконалення ревізії, так і через запровадження фінансового аудиту і аудиту ефективності" [3].

Цієї позиції дотримується і М. Бердар, який розглядає контролінг як складову системи управління стійким розвитком підприємства. Він класифікує види контролінгу не тільки за принципом охоплення (стратегічний і оперативний), але і за напрямками діяльності — фінансовий контролінг, контролінг маркетингу, логістики, інвестицій, інноваційних процесів, контролінг персоналу тощо. І. Стефанюк наголошує: «Ключовим елементом системи державного фінансового контролю є його місія (мета, чи головне завдання), котра дає загальну характеристику цього виду діяльності, визначає, що саме та як потрібно контролювати [6]. Своєчасне виявлення та усунення недоліків, вдосконалення державного фінансового контролю в Україні набувають особливої актуальності та важливості оскільки на сучасному етапі вона не забезпечує належного рівня фінансово-бюджетної дисципліни через низку проблем, які притаманні державному фінансовому контролю, до складу яких входять організаційні, правові та методологічні, а також незабезпеченість кадровим потенціалом. Але завдання контролю і контролінгу різні як за формою, так і сутністю.

З цього приводу Й. Вебер вважає, що контролінг є сервісною функцією керівництва підприємства, яка спрямована на допомогу менеджменту на концептуальному, інструментальному та інформаційному ґрунті у досягненні поставленої мети [7]. Д. Хан визначає контролінг як елемент управління соціальною системою, який виконує свою

головну функцію підтримки керівництва в процесі рішення загального завдання координації системи управління з наголосом насамперед на завдання планування, контролю, інформування [8]. О. Терещенко трактує контролінг як спеціальну систему методів і інструментів, спрямовану на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг [9]. І. Маркіна вважає, що контролінг є процесом, який дає можливість підприємству не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, законоположень, але і виявити причини цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем причетності до посадових осіб, діяльність яких перевіряють [10]. Як зазначає Д. Лозовицький, контролінг як система дозволяє оптимізувати вирішення проблеми: «обмеженість ресурсів – безмежність потреб». Іншими словами, це система взаємозв'язку управлінських дій на об'єкти управління за допомогою різних інструментів з метою досягнення ефективності діяльності [11]. За Л. Письмаченко контролінг – це система регулювання витрат і результатів управлінської діяльності, яка допомагає досягненню цілей організації, оскільки вона дозволяє уникнути несподіванок та своєчасно зреагувати, якщо ефективній роботі організації загрожує небезпека [12]. Е. Швидкий інтерпретує контролінг як сучасну технологію і систему інтелектуалізації управління бізнес-процесами на підприємствах, яка, виступаючи «філософією мислення керівництва» та «інструментом управління системами управління», має за об'єкти всі без винятку управлінські, виконавчі і забезпечувальні бізнес-процеси, що протікають в рамках конкретного підприємства, що дає змогу сформувати специфічну технологію тотального процес-контролінгу, яка, на відміну від наявних, дозволяє охопити всі бізнес-процеси, що відбуваються в рамках підприємства [13].

Значна частина авторів, які розглядають різноманітні аспекти використання переваг і можливостей контролінгу, продовжують характеризувати останній не як систему «управління», а як підсистему перевірок виконання завдань чи планів, звужують трактування поняття контролінгу до звичайної функції «контролю» за процесами і процедурами, які протікають у рамках підприємства, зводять поняття «контролінг» за певними функціями управлінських дисциплін і пристосовують його до вирішення тільки деяких управлінських завдань. Державний контролінг залежно від об'єкта контролювання класифікується на такі види: банківський; податковий; фінансовий; кадровий; інвестиційний; проектний (розроблення концепцій і стратегій); статистичний контроль; контроль за дотриманням антимонопольного законодавства; контроль за виконанням управлінських рішень; контролінг управління портфелем цінних паперів; контролінг якості та ін. Залежно від свого функціонального призначення контролінг поділяють на державний і соціальний, політичний, адміністративний, судовий. Отже, адміністративний контролінг характеризує спосіб адміністративного права, який спрямований у майбутнє та має на меті навчити суб'єктів владних повноважень мистецтву управління. Що стосується адміністративного аудиту, то йдеться про комплекс експертно-аналітичних, оцінювальних, перевірних та інших форм контрольних заходів, спрямованих на діяльність об'єкта та його посадових осіб, пов'язану з ухваленням ними управлінських рішень та виконанням функцій відповідно до нормативно-правових, адміністративних, розпорядчих, інших актів і відомчих документів на предмет визначення ефективності діяльності та підготовки рекомендацій з удосконалення управлінських процесів залежно від характеру виявленої проблеми. Головною метою адміністративного аудиту є аналіз діяльності органів виконавчої влади, спрямований на удосконалення державного управління. Об'єктами адміністративного аудиту є державні установи, їх функції, діяльність посадових осіб, що пов'язана з прийняттям управлінських рішень. Суб'єктами адміністративного аудиту виступають аудиторські фірми, вищі органи аудиту, уповноважені структурні підрозділи міністерств та відомств. На наш погляд, аудит можна використати як механізм підвищення ефективності контролінгу, а не замінити його.

Прихильник концепції проф. Т. Жилюк зазначає, що адміністративний аудит є вкрай необхідним для економічно доцільного, ефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів, прийняття раціональних управлінських рішень, дотримання фінансової дисципліни, особливо в бюджетній сфері, і, відповідно, забезпечення національної безпеки у сфері економіки [14]. З цієї точки зору вважаємо за доцільне, звернувшись до аналізу відомих визначень авторів поняття контролінгу, 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 узагальненими і вдалими, на нашу думку, є визначення поняття контролінгу запропоновані науковцями В. Петренком та Е. Швидким, які прийшли до висновку, що автори Майер Е. [1], Манн Р. [2], Амрайн К. [34], Богданів І. [35], Королева Л. [36], Чуприна Л. [32]. сходяться на тому, що контролінг - це система управління вищого рівня, яка інтегрує всі інші управлінські підпроцеси в організаційному утворенні за видами і напрямками діяльності організації [15].

Якщо ж звернутись до визначень, автори яких традиційно розглядають контролінг як функції, Samuel C. Certo, Max E. Douglas, Stefart W. Husted [37], Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [38], Дайле А., [39], то стає очевидним той факт, що вони вважають під контролінгом процес реалізації такої обов'язкової функції менеджменту, як «контроль».

Очевидно, що функції управління, серед яких є і функція контролю, виконують в порядку управління окремими процесами управлінського, виробничого чи забезпечувального характеру (обслуговувальні, постачальні, збутові), що 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. Поняття «контролінг» розтягують за окремими сегментами управлінських дисциплін і пристосовують до вирішення лише деяких управлінських завдань, певним чином відособлених від сфери загального управління підприємствами, однак практично знаущих завдань, а саме: «адміністративний контролінг» Т. Жилюк [14], «екологічний контролінг» Т. Кірсанова [40], «інвестиційний контролінг» Н. Гукляєва, [41], «інформаційний контролінг» В. Дрей [42], «контролінг інноваційної діяльності» М. Михайлишин [43], «кадровий контролінг» і «контролінг персоналу» А. Михайлова [44], «контролінг виробничих запасів» Л. Марущак [45], «контролінг фінансової стійкості» Л. Докієнко [46], «контролінг якості» С. Кісь [47], «логістичний контролінг» Н. Поліщук [48], «рейтинговий контролінг» С. Устенко [49], «стратегічний контролінг» І. Цигалик [50], «фінансовий контролінг» К. Кандиба, [55], «антикризовий контролінг» У. Андрусів та О. Терещенко [51, 52] тощо. Ряд науковців контролінг поділяє на політичний, адміністративний та судовий. Про сутність деяких з них ми вели мову вище.

З наведеного випливає, що можна виділити два підходи до визначення системи контролінгу. Перший базується на визначенні контролінгу напрямків діяльності суб'єкта господарювання, тобто контролінг функціональних сфер діяльності: контролінг маркетингу, контролінг ринку та зовнішнього середовища, контролінг забезпечення ресурсами; контролінг у сфері логістики, фінансовий контролінг, контролінг інвестицій, контролінг інноваційних процесів, контролінг персоналу. Другий підхід – система контролінгу – це визначення взаємопов'язаних елементів: цілей, завдань, функцій, принципів, методів та інструментів, інформаційного забезпечення, системи документообігу, структури служби контролінгу. Однак контролінг — це процес або закономірна, послідовна зміна явища, що забезпечує ефективну реалізацію основних функцій управління. Саме до такого висновку ще у 2010 році підійшли науковці

Е. Швидкий та В. Петренко. Хоча віз і нині там. Вони вважають, що згідно з Оксфордським англо-російським словником зміст контролінгу 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 вони вважають, що контролінг - це система управління вищого рівня, яка інтегрує всі інші управлінські підпроцеси в організаційному утворенні за видами і напрямками організації, а не процес реалізації такої обов'язкової функції менеджменту, як «контроль» [15].

Підтримую висновки вказаних науковців про те, що деякі дослідження сприяли і сприяють нівелюванню сутності і ролі контролінгу як генеральної функції управління діяльністю організацій і підприємств, а особливо органів публічної влади усіх рівнів. З іншого боку, тут позитивним результатом можна 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 напрямками, готуючи так підґрунтя для неминучого прориву. Прорив повинен відбутись, на нашу думку, за сценарієм комплексного об'єднання результатів наукових досліджень і методологічно-практичних напрацювань щодо різних особливостей контролінгу за видами діяльності в єдину систему управління. Він ( контролінг) повинен слугувати як державний або локальний протокол у медицині з численними і складними бізнес - процесами на основі концепції «піраміди контролінгу», сформульованої науковцями В.Петренком та Е.Швидким, графічна інтерпретація якої представлена на рис.1. Ця ієрархічна піраміда тотального контролінгу охоплює всі три рівні [15].

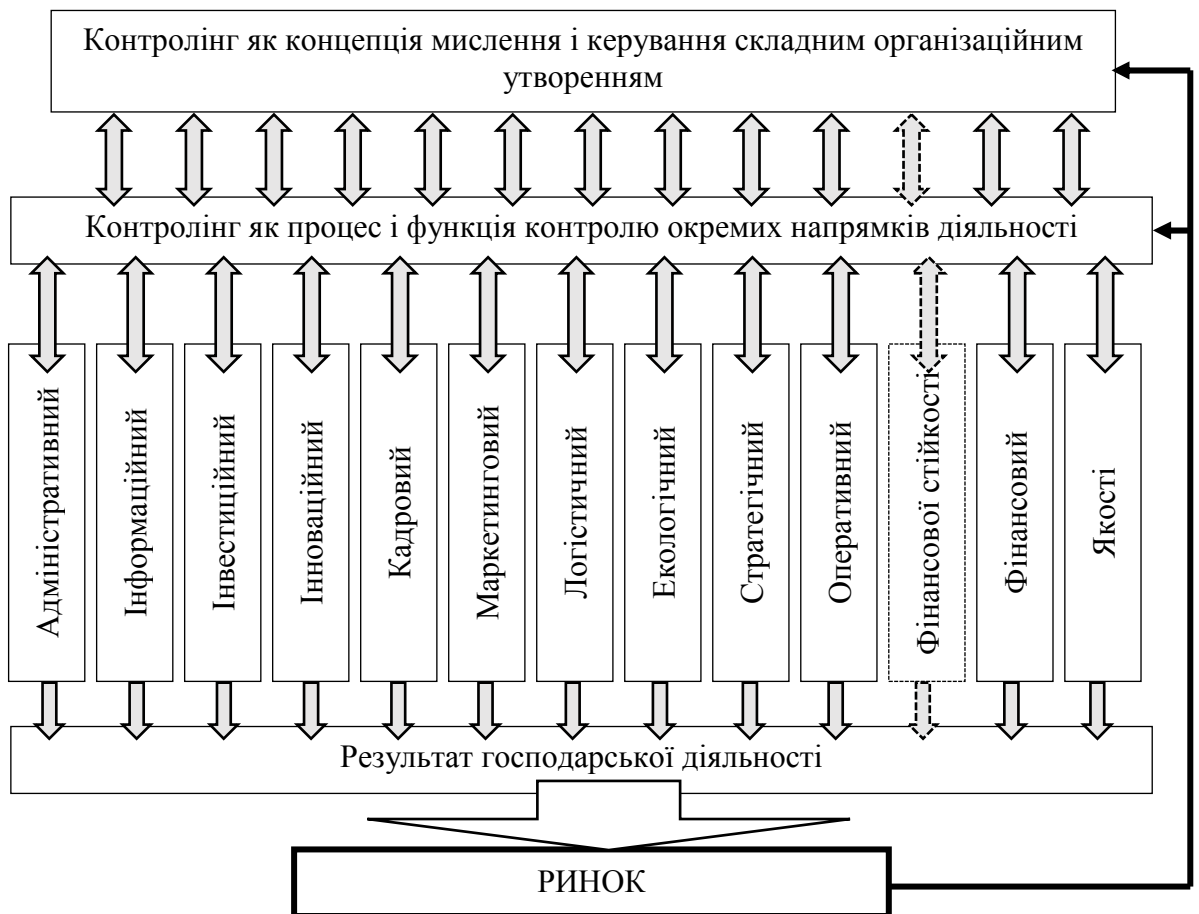


Рисунок 1 - Піраміда тотального контролінгу в мультифункціональному організаційному утворенні

В представленому вигляді «піраміда контролінгу» найбільш відповідає змісту визначення контролінгу як системи, що «інтегрує» функції контролінгу за всіма напрямками діяльності організації. Така інтерпретація системи контролінгу, за визначенням її авторів, 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-процесів, забезпечує можливість попередити отримання неефективних кінцевих результатів задовго до їх появи. Позитивний ефект з використанням всіх переваг від впровадження цієї технології може дати тільки організація тотального контролінгу процесів і процедур, які є 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. Об'єктом будь-якого підвиду контролінгу з 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.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дієвість та ефективність контролінгу в системі управління, обґрунтованість його функціональної ролі та змісту в процесах впровадження значною мірою залежить від концептуально-теоретичних і прикладних засад, які стосуються його організації, структури, принципів добору інструментів та методів, їх координації. Адаптація контролінгу до потреб і умов публічного управління і адміністрування базується на ідеї передавання управлінських повноважень та відповідальності за прийняті рішення на нижчі рівні ієрархічної системи, сприяє можливості децентралізованого управління з метою визначення адміністративних продуктів і контролю за їх якістю та ефективністю використання. Упровадження системи контролінгу в практику діяльності державних органів управління передбачає задіяння методів проактивного управління, делегування структурним підрозділам повноважень самостійно приймати рішення, усвідомлення державними посадовцями особистої відповідальності за прийняті чи неприйняті рішення. Тому упровадження філософії контролінгу в системі державного управління передбачає застосування і дотримання певних принципів. Основне завдання контролінгу - дати керівництву, особливо центрального рівня, інформацію, якими новими якісними методами можна досягти поставлених цілей. Контролінг має своїм завданням координацію системи планування, контролю та інформаційного забезпечення адміністративного менеджменту. Для досягнення позитивного результату впровадження контролінгу в сфері державного управління та місцевого самоврядування вважаємо за необхідне проводити його поступально за певними кроками, і він може бути органічно вбудованим в систему управління державних органів влади та органів місцевого самоврядування тільки за певних передумов його впровадження. Не будемо аналізувати ці кроки, але, на наше тверде переконання, саме така робота повинна лягти на плечі Кабінету Міністрів України, що позбавить його в майбутньому бути пожежною командою з ліквідації проблем, щоб управляти ними. Адже фундаментальною причиною затяжної системної кризи в Україні слід вважати відсутність науково-обґрунтованої стратегії і тактики державного управління трансформаційними соціально-економічними процесами, їх цільового регулювання з метою виконання не тільки короткострокових завдань, але й досягнення якісно нових показників майбутнього розвитку. Робота українського держaparату, який працює короткими, не надто передбачуваними «ривками», вкрай загальмована та неадекватна потребам суспільства. Цілком очевидно, що таку систему управління, а з нею і певні



функції необхідно реконструювати впровадженням контролінгу. Ми по суті повинні створити на державній службі систему, що ґрунтується на принципах автономності, прозорості, публічного доступу до інформації, підзвітності та ефективності. Це змінить культуру держуправління і значно підвищить рівень довіри до державної служби загалом. Це дасть змогу оцінювати роботу органів влади і місцевого самоврядування, їх підрозділів і службовців, мотивувати їх, покращувати результативність роботи – це дуже потужний управлінський інструмент. Упровадження цієї системи потребує докорінно нових підходів і методів організації державного управління на всіх рівнях адміністративної ієрархії.

Оскільки в Україні відсутнє нормативно-правове визначення контролінгу, немає уніфікованої системи норм і стандартів, а фахівці ЦОВВ мало обізнані у сфері контролінгу, елементи контролінгу використовують неусвідомлено і фрагментарно, відсутнє спеціалізоване видання з цієї проблематики та фундаментальні праці з впровадження контролінгу в основних галузях економіки та державному управлінні, то саме це повинно стати елементами подальших наукових досліджень. Основний напрям таких досліджень слід спрямувати на ідентифікацію умов організаційного та методологічного проектування систем контролінгу з дотриманням сформульованих науковцями вимог, передусім, наукового обґрунтування його необхідності, доцільності і економічної ефективності.

### Література

1. Майер Е. Контролінг як система мислення і керування: *Фінанси і статистика*, 1993.
2. Манн Р. Контролінг для начинающих: пер. с нем. Ю. Т. Жукова : под ред. и с предисл. 2-е изд., перераб. и доп. М. : *Финансы и статистика*, 1995.
3. Чумаченко М. Г. Контролінг перспективи не має. *Фінансовий контроль*. 2005. № 3. 38 с.
4. Давидович І. Є. Контролінг: Навчальний посібник: *Центр учбової літератури*, 2008. 552 с. ISBN 992. 208 с.
5. Бердар М. М. Фінансовий контроль як складова системи управління стійким розвитком підприємства: Київський національний університет імені Тараса Шевченка: Київ.
6. Стефанюк І. Б. Контролінг історичні аспекти становлення і розвитку: *Фінансовий контроль*, 2004. № 6. С. 56-72.
7. Weber J. Kalkulation von Logistik kosten: *Konzepte Instrumente Wirtschaftlichkeit*: [WolfgangMannel (Hrsg.)]. Wiesbaden, 1993. P. 109-123. doi: 10.1007/9783322825261\_7 5.
8. Хан Д. Планирование и контроль : концепция контроллинга пер. с нем. под ред. и с предисл. А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича: *Финансы и статистика*. 1997. 800с.
9. Терещенко О. О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці. *Фінанси України*, 2006. № 8. С. 137-145.
10. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. / І. А. Марина, М 26 О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко - К. : «*Центр учбової літератури*», 2013. 304 с.
11. Лозовицький Д. С. Контролінг: навчальний посібник: *Видавництво Львів ДУВС*. 2012. 310 с.
12. Пісьмаченко Л. М. Контролінг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування: навч. посіб.: *Вид-во НАДУ*. 2008. 81 с.
13. Швидкий Е. Контролінг як технологія інтелектуалізації управління бізнес-процесами на підприємствах: (фінансово-обліково-аналітичні аспекти). *Галицький економічний вісник*. 2012. № 1(34). С. 115-119.

14. Желюк Т. Контролінгові важелі в системі внутріорганізаційного менеджменту державних установ: *Наука молода*. № 3. 2005.
15. Швидкий Е. А., Петренко В. П. Контролінг - технологія ефективного управління складними ієрархічними господарськими системами (аналіз-досвід використання в Україні). *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2010. № 3 (25). С. 15-21.
16. Ананькіна Е. А., Данилочкін С. В., Данилочкіна Н.Г. Контролінг як інструмент управління підприємством: учеб. пособ. под ред. Данилочкіної Н. Г. : *Юніті*. 2002. 279 с.
17. Лемішовський В. І. Розвиток контролінгової діяльності машинобудівних підприємств: *Національний університет «Львівська політехніка»* Міністерства освіти і науки України. Львів, 2018.
18. Попова О. Ю., Сафьянц О. С. Зміст об'єктів контролінгу ефективності господарської діяльності підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 228-235. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi\\_2013\\_4\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2013_4_4.pdf).
19. Рубанов М. М. Передумови застосування контролінгу в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Економіка, менеджмент, підприємство*. 2012. № 24(II). С. 158-169.
20. Терещенко О. О., Стащук Д. М., Савчук Д. Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу (до підсумків українсько-російського "круглого столу"). *Фінанси України*. 2011. № 2. С. 117-126.
21. Ткаченко А. М. Контролінг у системі управління промисловим підприємством. *Запоріжжя : Держ. інженерна академія*, 2006. 194 с.
22. Письмаченко Л. М. Контролінг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування: Навч. посіб. : *Вид-во НАДУ*, 2008. 81 с.
23. Письмаченко Л. М. Реформування системи державного управління на засадах концепції контролінгу. *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління*. 2010. № 2. С. 91-101
24. Григор'єв Г. С. Державний контролінг як елемент системи управління національною економікою в умовах глобалізації. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Том 22. Вип. 2 (55). С. 32-37
25. Побережець О. В. Контролінг в системі державного планування. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/20298>
26. Григор'єв Г. С. Концепція державного контролінгу в системі регулювання фінансово-економічних процесів національної економіки. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016. № 3 (25). С. 187-196. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n3.html>
27. Бутко М. П. Організація системи контролінгу на підприємствах України: *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. №2 С. 141-148.
28. Кушнір І. М. Особливості формування контролінгового механізму державного регулювання національної економіки. *Економіка та держава*. 2013. №2. С. 20-23.
29. Монакіна В. Розвиток контролінгу як об'єктивна необхідність удосконалювання управлінням підприємства в сучасних умовах. *Менеджер*. 2001. № 3 (15).
30. Килимнюк В. Еволюція контролінгу, його місце та роль в економіці підприємства. *Економіст*. 2004. №1.
31. Чуприна Л. В. Система контролінгу як складова ефективного управління сучасного підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. Тематичний випуск: *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2009. №36. С. 156-159.
32. Кісь С. Я. Контролінг якості як один з важливих інструментів стратегічного управління підприємством. *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
33. Бланк І. О. Управление финансовой безопасностью предприятия. *Эльга, Ника-Центр*, 2004. 784 с.
  34. Амрайн К. Контроллинг - это управление управлением. *Компаньон*. 2004. 16-22 июля (№ 27).
  35. Мескон М. Основы менеджмента: пер.с англ.: *Дело*, 1992. 702 с.
  36. Gareth R. Jones, Jenifer M. George, Charles.W.L Hill. *Contemporary Management. McGraw-Hill. Higher Education. A Division of the MCGROW- Hill Companies*. 2000. P. 755.
  37. Certis W. Cook, Phillip L.Hunsaker. *Management and Organizational 3 rd ed. - McGraw-Hill Higher Education*. 2001. P. 608.
  38. Tomas S. Bateman, Scott A. Snell. *Management. Competing in the New Era. - New York: McGraw-Hill Higher Education. A Division of the MCGROW- Hill Companies*. 2002. - 5 ed. P. 611.
  39. Дайле А. Практика контроллинга: пер. с нем; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. *Финансы и статистика*. 2003. 11 с.
  40. Кірсанова Т. О. Екологічний контролінг в системі управління підприємством : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.08.01; Сум. держ. ун-т. Суми, 2004. 20 с.
  41. Гукляева Н. М. Моделі і методи розрахунків у інвестиційному контролінгу на торговельних підприємствах : Регіональні перспективи. 2000. №2-3. С. 39-42
  42. Дрей В. В. Інформаційний контролінг як інструмент забезпечення якісної інформаційної підтримки на підприємстві. «Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення корпоративного управління: міжнародний досвід та вітчизняна практика». *Матеріали міжнар. наук.практ. конф.*(Харків, 2009) Харків: ХНАМГ, 2009. С. 96-97.
  43. Михайлишин Н. П. Контролінг інноваційної діяльності як засіб реалізації інноваційного потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. URL: <http://www.confaiarv.at.ua/loadfakhoviizhurnal / 2>
  44. Михайлова А. Практика внедрения модели кадрового контроллинга. *Управление персоналом*. №10. 2009. URL: <http://www.top-personal.ru/magazine.html>
  45. Марущак Л.І. Оперативний контролінг виробничих запасів у системі управління діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2006. № 4. С. 144-150.
  46. Докієнко Л. М. Контролінг фінансової стійкості підприємств торгівлі як необхідна передумова забезпечення ефективності процесу управління нею. *Збірник наукових праць другої міжнародної науково-практичної конференції (22-23 квітня 2004р.)*. Хмельницький: ТОВ НВП „Еврика”, 2004. С. 63-67.
  47. Кісь С.Я. Контролінг якості як один з важливих інструментів стратегічного управління підприємством. *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.
  48. Поліщук Н.В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством: дис. канд. екон. наук: 08.06.01/ Національний ун-т «Львівська політехніка»; Л., 2005.
  49. Устенко С. В. Використання моніторингу і контролінгу при реалізації рейтингового управління економічним об'єктом. *Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. пр. К*. 2003. Вин. 11(30). С. 101-107.
  50. Цигилик І. І. Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2004. № 11. С. 11-14.
  51. Андрусів У. Я., Атаманюк І. І. Контролінг як ефективна технологія антикризового управління. *"Причорноморські економічні студії"*. 2018. № 25. С. 58-62.
  52. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2001. № 12.

**References**

1. Meyer, E. (1993). Kontrolinh yak systema myslennia i keruvannia [Controlling as a system of thinking and control]. *Finansy i statystyka - Finance and statistics*. [in Ukrainian].
2. Mann, R. (1995) *Kontrollnyh dlia nachynaiushchykh : per. s nem. Yu. T. Zhukova : pod red. y s predysl. - 2-e yzd., pererab. y dop.* [Controlling for beginners: Per. with him. Yu. T. Zhukova: ed. and with the foreword. - 2nd ed., Revised. and add.]. M.: Finance and statistics. [in Russian]
3. Chumachenko, M. H. (2005). Kontrolinh perspektyvy ne maie [Controlling is not a prospect]. *Finansovyi kontrol - Financial control*, № 3, 38. [in Ukrainian]
4. Davydovych, I. Ye. (2008). Kontrolinh : Navchalnyi posibnyk [Controlling: Navalny Posibnik]. *Tsentr uchbovoi literatury- Center for Educational Literature*. 552. [in Ukrainian]
5. Berdar, M. M. (1992) *Finansovyi kontrol yak skladova systemy upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva* [Financial control as a warehouse system and management of private business development]. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka. [in Ukrainian]
6. Stefaniuk, I. B. (2004). Kontrolinh istorychni aspekty stanovlennia i rozvytku [Control of historical aspects of becoming and development]. *Finansovyi kontrol- Financial control*. № 6. 56-72. [in Ukrainian]
7. Weber, J. (1993). *Kalkulation von Logistik kosten: Konzepte Instrumente Wirtschaftlichkeit: [WolfgangMannel (Hrsg.)]. Wiesbaden. 109-123.*
8. Khan, D. (1997). *Planyrovanye y kontrol : kontseptsyia kontrollynha* [Planning and control: the concept of controlling]. *Fynansy y statystyka - Finance and Statistics*. A. Turchaka, L.H. Holovacha, M.L. Lukashyevycha (Ed.). 800. [in Russian]
9. Tereshchenko, O. O. (2006). Poniattia «kontrolinh» ta «upravlinskyi oblik» u teorii i praktytsi. [Concepts of Controlling and Management Accounting in Theory and Practice]. *Finansy Ukrainy- Finance of Ukraine*. № 8. 137-145. [in Ukrainian]
10. Markina, I. A. Taran-Lala, O. M., Hunchenko, M. V. (2013). *Kontrolinh dlia menezheriv: navch. posib.* [Controlling for managers: textbook. tool.]. K.: «Tsentr uchbovoi literatury». [in Ukrainian]
11. Lozovytskyi, D. S. (2012). *Kontrolinh : navchalnyi posibnyk. [Controlling: a textbook]*. Lviv: DUVS. [in Ukrainian]
12. Pismachenko, L. M. (2008). *Kontrolinh v orhanakh derzhavnoi vlady y orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: navch. posib.* [Controlling in State and Local Self-Government Bodies: Educ. tool.]. Vyd-vo: NADU. [in Ukrainian]
13. Shvydkyi, E. (2012). Kontrolinh yak tekhnolohiia intelektualizatsii upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvakh: (finansovo-oblikovo-analitychni aspekty). [Controlling as a technology of business process management intellectualization in enterprises: (financial-accounting-analytical aspects)]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk-Galician Economic Bulletin*. № 1(34). 115-119. [in Ukrainian]
14. Zheliuk, T. (2005). Kontrolinhovi vazheli v systemi vnutorhanizatsiinoho menezhmentu derzhavnykh ustanov [Controlling levers in the system of internal management of public institutions]. *Nauka moloda-Science is young*. № 3. [in Ukrainian]
15. Shvydkyi, E. A., Petrenko, V. P. (2010). Kontrolinh - tekhnolohiia efektyvnoho upravlinnia skladnymy hierarkhichnymy hospodarskymy systemamy (analiz-dosvidu vykorystannia v Ukraini). [Controlling - technology of effective management of complex hierarchical economic systems (analysis-use experience in Ukraine)]. *Naukovyi visnyk IFTUNH-Scientific Bulletin of IFTUNG*. № 3 (25). [in Ukrainian]
16. Anankyna, E. A., Danylochkyn, S. V., Danylochkyna, N.H. (2002). *Kontrollnyh kak ynstrument upravleniya predpriyatym: ucheb. posob.* [Controlling as a tool for enterprise management: textbook.]. Yunyty. [in Russian]
17. Lemishovskiy, V. I. (2018) *Rozvytok kontrollinhovoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv.* [Development of Controlling Activity of Machine-Building Enterprises]. Lviv:

Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnikha» Ministerstva osvity i nauky Ukrainy- National University "Lviv Polytechnic" of the Ministry of Education and Science of Ukraine. [in Ukrainian]

18. Popova, O. Yu., Safiants, O. S. (2013). Zmist ob'ektiv kontrolinhu efektyvnosti hospodarskoi diialnosti pidpriemstv. [The content of objects of controlling the efficiency of business activity of enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsii- Marketing and innovation management*. № 4. 228-235. [in Ukrainian]

19. Rubanov, M. M. (2012). Peredumovy zastosuvannya kontrolinhu v zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. [Prerequisites for the application of controlling in ensuring the economic security of the enterprise]. *Ekonomika, menedzhment, pidpriemstvo- Economics, Management, Enterprise*. № 24(II). 158-169. [in Ukrainian]

20. Tereshchenko, O. O., Stashchuk, D. M., Savchuk, D. H. (2011). Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku finansovoho kontrolinhu: (do pidsumkiv ukrainsko-rosiiskoho "kruhloho stolu"). [The current state and prospects of development of financial controlling: (to the results of the Ukrainian-Russian round table)]. *Finansy Ukrainy-Finance of Ukraine*. № 2. 117-126. [in Ukrainian]

21. Tkachenko, A. M. (2006). *Kontrolinh u systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom. [Controlling in the Industrial Enterprise Management System]*. Zaporizhzhia: Derzh. inzhenerna akademiia. [in Ukrainian]

22. Pismachenko, L. M. (2008). *Kontrolinh v orhanakh derzhavnoi vlady y orhanakh mistsevoho samovriaduvannya: Navch. posib. [Controlling in State and Local Self-Government Bodies: Educ. tool.]*. Vyd-vo NADU. [in Ukrainian]

23. Pismachenko, L. M. (2010). Reformuvannya systemy derzhavnoho upravlinnia na zasadakh kontseptsii kontrolinhu. [Reforming the Public Administration System on the Basis of Controlling Concept]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Ser.: Derzhavne upravlinnia - Bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine. Avg. : Governance*. № 2. 91-101. [in Ukrainian]

24. Hryhoriev, H. S. (2017). Derzhavnyi kontrolinh yak element systemy upravlinnia natsionalnoiu ekonomikoiu v umovakh hlobalizatsii. [State Controlling as an Element of the National Economy Management System in the Conditions of Globalization]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. – Serii : Ekonomika - Bulletin of the Odessa National University. - Series: Economics*. T. 22. 2 (55). 32-37. [in Ukrainian]

25. Poberezhets, O. V. (2018). *Kontrolinh v systemi derzhavnoho planuvannya. [Controlling in the state planning system]*. Retrieved from: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/20298>. [in Ukrainian]

26. Hryhoriev, H. S. (2016). Kontseptsiiia derzhavnoho kontrolinhu v systemi rehuliuвання finansovo-ekonomichnykh protsesiv natsionalnoi ekonomiky. [The Concept of State Controlling in the System of Regulation of Financial and Economic Processes of the National Economy]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal- Economics: Realities of Time. Scientific journal*. № 3 (25). 187-196. [in Ukrainian]

27. Butko, M. P. (2014). Orhanizatsiia systemy kontrolinhu na pidpriemstvakh Ukrainy. [Organization of Controlling System at Ukrainian Enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu- Scientific Bulletin of Kherson State University*. [in Ukrainian]

28. Kushnir, I. M. (2013). Osoblyvosti formuvannya kontrolinhovoho mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky. [Features of formation of controlling mechanism of state regulation of national economy]. *Ekonomika ta derzhava- Economy and state*. №2. 20-23. [in Ukrainian]

29. Monakina, V. (2011). Rozvytok kontrolinhu yak ob'ektyvna neobkhdnist udoskonaliuvannya upravlinniam pidpriemstva v suchasnykh umovakh. [Development of controlling as an objective necessity to improve the management of the enterprise in modern conditions]. *Menedzher-Manager*. № 3 (15). [in Ukrainian]

30. Kylymniuk, V. (2004). Evoliutsiia kontrolinhu, yoho mistse ta rol v ekonomitsi pidpriemstva. [The Controlling Evolution, Its Place and Role in the Enterprise Economy]. *Ekonomist-An Economist*. №1. [in Ukrainian]
31. Chupryna, L. V. (2009). Systema kontrolinhu yak skladova efektyvnoho upravlinnya suchasnoho pidpriemstva. [Controlling system as a component of effective management of a modern enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivs'kyi politekhnichnyi instytut»*. Zbirnyk naukovykh prats. Tematychnyy vypusk : *Tekhnichnyy prohres i efektyvnist vyrobnytstva*. Kharkiv: NTU «KHPI» - *Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*. Collection of scientific works. Thematic issue: *Technical progress and production efficiency*. Kharkiv: NTU "KPI". №36. 156-159. [in Ukrainian]
32. Kis, S. YA. (2009). Kontrolinh yakosti yak odyn z vazhlyvykh instrumentiv stratehichnoho upravlinnya pidpriyemstvom. [Quality Control as One of the Important Tools of Strategic Enterprise Management]. *Materialy II-YI Vseukr.nauk.-prakt. konf. «Teoriya i praktyka stratehichnoho upravlinnya rozvytkom rehional'nykh suspil'nykh system»* - *Materials II--All-Ukrainian Science-Pract. Conf. "Theory and Practice of Strategic Management of the Development of Regional Social Systems"*. (pp. 41-43). Ivano-Frankivs'k: PP Kurylyuk. [in Ukrainian]
33. Blank I. O. (2004). *Upravlenye fynansovoi bezopasnostiu predpriyatiya [Enterprise Financial Security Management]*. Элха, Nyka-Tsentr. [in Russian]
34. Amrain, K. (2004). Kontrollynh - eto upravlenye upravlenyem. [Controlling is Management]. *Kompanion - Companion*. № 27. [in Russian]
35. Meskon, M (1992). *Osnovy menedzhmenta : per.s anh.. [Fundamentals of Management: Transl. From Eng .]. Delo*. [in Ukrainian]
36. Gareth, R. Jones, Jenifer M. George, Charles.W.L Hill. (2000). *Contemporary Management*. - McGraw-Hill. Higher Education. A Devision of the MCGROW- Hill Companies, P. 755.
37. Certis W. Cook, Phillip L.Hunsaker. (2001). *Management and Organizational* 3 rd ed. - McGraw-Hill Higher Education. P. 608.
38. Tomas S. Bateman, Scott A. Snell. (2002). *Manadgmt. Competing in the New Era*. – New York: McGraw-Hill Higher Education. A Devision of the MCGROW- Hill Companies, 5 ed. P. 611.
39. Daile, A. (2003). Praktyka kontrollynha. [Controlling practice]. *Fynansy y statystyka - Finance and Statistics*. M. L. Lukashevycha, E. N. Tykhonenkovo (Ed.). [in Russian]
40. Kirsanova, T. O. (2004). Ekolohichni kontrolinh v systemi upravlinnia pidpriemstvom. [Ecological control in the system of managing production]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Sumy: Sum. derzh. un-t. [in Ukrainian]
41. Hukliaieva, N. M. (2000). Modeli i metody rozrakhunkiv u investytsiinomu kontrolinhu na torhovelnykh pidpriemstvakh [Models and methods of calculations in investment control at trading enterprises]. *Rehionalni perspektyvy - Regional perspectives*. №2-3. 39-42. [in Ukrainian]
42. Drei, V. V. (2009). Informatsiinyi kontrolinh yak instrument zabezpechennia yakisnoi informatsiinoi pidtrymky na pidpriemstvi. [Information Controlling as a Tool for Ensuring Quality Information Support at the Enterprise]. *Materialy mizhnar. nauk.prakt. konf. «Oblikovo-analitychne i finansove zabezpechennia korporatyvnoho upravlinnia: mizhnarodnyi dosvid ta vitchyzniana praktyka»* - *Materials International. Research Practice Conf. «Accounting-analytical and financial support of corporate governance: international experience and domestic practice»*. (pp. 96-97) Kharkiv: KhNAMH. [in Ukrainian]
43. Mikhailishin, NP. (2009). Controlling innovation activity as a means of realizing an enterprise's innovation potential. [Controlling innovation activity as a means of realizing an enterprise's innovation potential]. *An innovative economy. All-Ukrainian scientific and production journal - An innovative economy. All-Ukrainian scientific and production journal*. Retrieved from: <http://www.confatiapv.at.ua/loadfakhoviizhurnal/2>. [in Ukrainian]

44. Mykhailova, A. (2009). Praktyka vnedrenia modely kadrovoho kontroly. [Practice of Implementation of the Personnel Controlling Model]. *Upravlenye personalom - Personnel Management*. №10. Retrieved from: <http://www.top-personal.ru/magazine.html>. [in Ukrainian]
45. Marushchak, L.I. (2006). Operatyvnyi kontrolinh vyrobnychkh zapasiv u systemi upravlinnia diialnistiu pidpriemstva. [Operational control of inventories in the enterprise activity management system]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk - Galician Economic Bulletin*. № 4. 144-150. [in Ukrainian]
46. Dokiienko, L. M. (2004). Kontrolinh finansovoi stiikosti pidpriemstv torhivli yak neobkhidna peredumova zabezpechennia efektyvnosti protsesu upravlinnia neiu. [Controlling the Financial Sustainability of Trade Enterprises as a Necessary Prerequisite for Ensuring the Effectiveness of the Trade Management Process]. *Zbirnyk naukovykh prats druhoi mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii - Collection of Scientific Papers of the Second International Scientific and Practical Conference*. (pp. 63-67). Khmelnytskyi: TOV NVP „Evryka”. [in Ukrainian]
47. Kis, S.Ia. (2009). Kontrolinh yakosti yak odyin z vazhlyvykh instrumentiv stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom/ [Quality control as one of the important tools of strategic enterprise management]. *Materialy II-yi Vseukr.nauk.-prakt.konf. «Teoriia i praktyka stratehichnoho upravlinnia rozvytkom rehionalnykh suspilnykh system» - Materials of the 2nd All-Ukrainian Science-Practical Conf. "Theory and Practice of Strategic Management of the Development of Regional Social Systems"*. (pp. 41-43). Ivano-Frankivsk: PP Kuryliuk. [in Ukrainian]
48. Polishchuk, N.V. (2005). Lohistychnyi kontrolinh v systemi upravlinnia pidpriemstvom. [Logistic Controlling in the Enterprise Management System]. *Extended abstract of candidate's thesis*. L.: Natsionalnyi un-t «Lvivska politehnika». [in Ukrainian]
49. Ustenko, S. V. (2003). Vykorystannia monitorynhu i kontrolinhu pry realizatsii reitynhovoho upravlinnia ekonomichnym obiekto. [The use of monitoring and control in the implementation of rating management of an economic object]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini - Formation of market relations in Ukraine*. 11(30). 101-107. [in Ukrainian]
50. Tsyhylyk, I. I. (2004). Stratehiia i kontrolinh v systemi vnutrishnoho ekonomichnoho mekhanizmu pidpriemstva. [Strategy and Controlling in the System of Internal Economic Mechanism of the Enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo. - Economics. Finances. Right*. 11. 11-14. [in Ukrainian]
51. Andrusiv, U. Ya., Atamaniuk, I. I. (2018). Kontrolinh yak efektyvna tekhnolohiia antykryzovoho upravlinnia. [Controlling as an effective technology of crisis management]. *"Prychornomorski ekonomichni studii" - "Black Sea Economic Studies"*. 25. 58-62. [in Ukrainian]
52. Tereshchenko, O.O. (2001). Kontrolinh u systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. [Controlling in the system of crisis management of the enterprise]. *Finansy Ukrainy - Finance of Ukraine*. № 12. [in Ukrainian]