

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

© 2017 ДРОБОТ Н. М., ЯЦЮК В. О.

УДК 658.012.7

Дробот Н. М., Яцюк В. О. Впровадження системи контролінгу на аграрних підприємствах України

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів впровадження контролінгу як прогресивного підходу до вдосконалення менеджменту в агробізнесі. Виділено основні етапи впровадження системи контролінгу та наголошено на його системному впровадженні на підприємствах. Представлено систему контролінгу для підприємств АПК, що складається з основних центрів відповідальності, які мають певні напрями діяльності та контрольні показники. У результаті вивчення практики вдосконалення менеджменту в аграрних холдингах України виділено три групи підприємств залежно від способу впровадження контролінгу: холдинги з іноземним капіталом, де контролери керують з материнської компанії за кордоном, а в Україні фахівці надають інформацію та виконують їх рекомендації з удосконалення управління; підприємства, які самостійно впровадили систему контролінгу з виділеним штатом відділу контролінгу або із фахівцем у фінансовій службі; підприємства, які впровадили систему контролінгу за допомогою експертів та консультантів та самостійно її підтримують.

Ключові слова: контролінг, управління, планування, фінансовий контролінг, контролінг інвестицій, контролінг інновацій.

Табл.: 1. **Бібл.:** 14.

Дробот Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041, Україна)

E-mail: ndrobot@nubip.edu.ua

Яцюк Вікторія Олександрівна – магістр, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041, Україна)

E-mail: yatsyk1996@ukr.net

УДК 658.012.7

UDC 658.012.7

Дробот Н. Н., Яцюк В. А. Внедрение системы контроллинга на аграрных предприятиях Украины

Целью статьи является изучение теоретических и практических аспектов внедрения контроллинга как прогрессивного подхода к совершенствованию менеджмента в агробизнесе. Выделены основные этапы внедрения системы контроллинга и сделан акцент на его системном внедрении на предприятиях. Представлена система контроллинга для предприятий АПК, состоящая из основных центров ответственности, которые имеют определенные направления деятельности и контрольные показатели. В результате изучения практики совершенствования менеджмента в аграрных холдингах Украины выделены три группы предприятий в зависимости от способа внедрения контроллинга: холдинги с иностранным капиталом, где контроллеры управляют из материнской компании за рубежом, а в Украине специалисты предоставляют информацию и выполняют их рекомендации по совершенствованию управления; предприятия, которые самостоятельно внедрили систему контроллинга с выделенным штатом отдела контроллинга или со специалистом в финансовой службе; предприятия, которые внедрили систему контроллинга с помощью экспертов и консультантов и самостоятельно её поддерживают.

Ключевые слова: контроллинг, управление, планирование, финансовый контроллинг, контроллинг инвестиций, контроллинг инноваций.

Табл.: 1. **Библ.:** 14.

Дробот Наталья Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины (ул. Героев Оборони, 15, Киев, 03041, Украина)

E-mail: ndrobot@nubip.edu.ua

Яцюк Виктория Александровна – магистр, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины (ул. Героев Оборони, 15, Киев, 03041, Украина)

E-mail: yatsyk1996@ukr.net

Drobot N. M., Yatsiuk V. O. Implementing a Controlling System in the Agricultural Enterprises of Ukraine

The article is aimed at studying the theoretical and practical aspects of implementing the controlling as a progressive approach to improving management in agribusiness. The main stages of implementation of the controlling system have been allocated and emphasis has been placed on its systemic implementation in enterprises. A controlling system for enterprises of AIC is presented, consisting of the main centers of responsibility, which have certain directions of activity as well as control indicators. As a result of studying the practice of improving management in the agrarian holdings of Ukraine, three groups of enterprises have been allocated, depending on how the controlling is implemented: foreign-capital holdings, where controllers are managers from the parent company abroad, while in Ukraine specialists provide information and implement their recommendations for improved management; enterprises that have independently implemented a controlling system with a dedicated staff of the controlling division or a specialist in the financial service; enterprises that have implemented a controlling system with the help of the part of experts and consultants and support this system by their own efforts.

Keywords: controlling, management, planning, financial controlling, controlling of investments, controlling of innovations.

Tbl.: 1. **Bibl.:** 14.

Drobot Natalia M. – PhD (Economics), Associate Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, 03041, Ukraine)

E-mail: ndrobot@nubip.edu.ua

Yatsiuk Viktoriia O. – Master, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, 03041, Ukraine)

E-mail: yatsyk1996@ukr.net

Сучасне сільськогосподарське підприємство функціонує за умов тісного зв'язку із зовнішньою інформаційною сферою, яка значною мірою визначає можливості та умови його діяльності. Продовольча криза, велика конкуренція як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, глобальний динамізм світової економіки суттєво посилюють вимоги до комплексного моніторингу зовнішнього середовища бізнесу, зумов-

люють необхідність адаптації господарської діяльності сільськогосподарських підприємств до тенденцій змін продовольчого ринку [1].

Агробізнес сьогодні – це сучасні комплекси, що використовують якісні матеріали, новітні технології та орієнтовані на кінцевого споживача. Але головний інструмент, який дозволить аграрним компаніям стати конкурентоспроможними, – це висока технологічність

не тільки в технології виробництва, але і в технологіях управління підприємством. Прогресивним підходом до вдосконалення менеджменту в бізнесі є контролінг. Контролінг відповідає сучасним умовам розвитку економіки і забезпечує створення нових та вдосконалення діючих механізмів підвищення ефективності управління агропромисловим підприємством. Контролінг є кращим систематизатором масштабних потоків інформації в рамках підприємств з метою координації прийнятих управлінських рішень [2].

Розробкою як теоретичних, так і практичних засад системи контролінгу на підприємстві займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Є. Майер, Р. Манн, Д. Хан, С. М. Пушкар, С. М. Петренко, А. О. Сухарева тощо. Але система контролінгу в агробізнесі ще не достатньо досліджена. Зокрема, сучасними вченими розглядаються такі питання контролінгу на підприємствах АПК: теоретичні аспекти та значення [2], окремі елементи системи контролінгу: контролінг персоналу [3], контролінг як інструмент оздоровлення [4], як обліково-аналітична функція управління [5], фінансовий контролінг [6–8].

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів впровадження контролінгу як прогресивного підходу до вдосконалення менеджменту в агробізнесі.

Останніми роками все частіше серед вітчизняних учених і практиків у сфері економіки й управління використовується термін «контролінг». Класично під контролінгом розуміється організація ефективної системи управління, яка б забезпечувала довгострокову діяльність підприємства [9, с. 9].

Контролінг, з одного боку, є міжфункціональним інструментом керування, який повинен допомагати керівництву приймати рішення, а з іншого боку, – це управлінська концепція процесу прийняття рішень. Контролінг повинен координувати системи планування, контролю та інформаційного забезпечення менеджменту.

Найчастіше контролінг ототожнюють із внутрішнім контролем, іноді порівнюють з аудитом. Але ці поняття відрізняються. Контролінг являє собою систему управління, що орієнтована на перспективний розвиток підприємства, тоді як контроль спрямований на виявлення помилок у минулому. Контроль є одним із інструментів контролінгу, що допомагає досягати стратегічних цілей.

Спеціалісти у сфері автоматизованих систем управління підприємством вважають, що контролінг схожий з АСУП, але з урахуванням нових умов господарювання. Контролінг порівнюють також із системою програмно-цільового планування. Деякі автори трактують контролінг як метод інформаційного забезпечення управління. Іноді контролінг частково або повністю ототожнюють з управлінським обліком.

Часто контролінг ототожнюють також з поняттям «фінансовий контролінг». Це не дивно, адже вперше контролінг був використаний на підприємстві переважно для вирішення фінансово-економічних завдань, управління фінансовими вкладеннями та основним капіталом. Якщо зважати, що основною метою діяльності підприємства є максимізація його вартості, а для до-

сягнення цього використовуються такі показники, як загальний прибуток, прибуток на одну акцію, то контролінг в управлінні підприємством на всіх етапах його діяльності ототожнюється з фінансами, вимірюється фінансовими показниками і пов'язаний із фінансовим результатом як в поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі. Судячи з того, що контролінг забезпечує розвиток та ефективність функціонування економічної сфери підприємства загалом, то фінансовий контролінг спрямований на покращення фінансового стану підприємства, вирішення його фінансових завдань, оцінку результатів фінансової діяльності підприємства, формування оптимальних управлінських рішень щодо стабілізації фінансової діяльності підприємства відповідно до поставлених цілей.

Основна відмінність контролінгу від менеджменту полягає в тому, що контролінг управлінську функцію не виконує, управлінських рішень не приймає. Він забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій фінансового менеджменту: планування, контролю, обліку й аналізу, а також загальної оцінки фінансової діяльності [6].

Наша думка, система контролінгу містить у собі й управлінський облік, і контроль, і аудит, і автоматизацію, і це ще далеко не всі елементи контролінгу. *Контролінг* – це концепція управління, яка використовує теорію та практику діагностики, моделювання та аналізу для того, щоб допомагати керівництву підприємства приймати правильні управлінські рішення, які спрямовані на досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Крім того, система контролінгу повинна враховувати всі аспекти управління, зокрема теорію агентських взаємовідносин між найманими керівниками та акціонерами (власниками), теорію обмежень, психологію прийняття управлінських рішень, соціальну та екологічну відповідальність менеджменту та багато інших особливостей, які створюють перспективу та сприяють розвитку підприємства, а відповідно, і зростанню вартості бізнесу.

Більшість великих підприємств у агробізнесі створені як вертикально-інтегровані компанії: від вирощування культур і виробництва кормів, добрив до виготовлення кінцевої продукції для пересічного споживача. Саме контролінг допоможе об'єктивно оцінити, чи всі бізнес-напрями в такому холдингу ефективні, чи стабільно зростає вартість підприємства, чи є товари, що зменшують рентабельність підприємства в цілому.

Головна мета контролінгу полягає в побудові системи прийняття управлінських рішень та їх реалізації на основі оцінки господарської ситуації для того, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства та отримати оптимальний фінансовий результат. Основними завданнями системи контролінгу є: *планування* (методологія й організація); *облік* (збір та облік інформації); *контроль* (порівняння фактичних показників фінансового стану з плановими); *сервісне забезпечення управління* (збір та обробка даних, консультування); *спеціальні системи*

спостереження (маркетинг і моніторинг змін у зовнішньому середовищі).

Загалом сутність, завдання та функції контролінгу зазвичай залежать від самого підприємства, специфіки, масштабу та сфери його діяльності. Але контролінг як система складається із блоків підсистем, які визначаються залежно від напрямку діяльності підприємства. Суть контролінгу полягає у визначенні центрів відповідальності, які у злагодженій та чіткій діяльності забезпечують запланований кінцевий результат. Зазвичай виділяють такі типи центрів відповідальності [10]:

- ✦ виробнича система («виробництво»);
- ✦ фінансова система («фінанси»);
- ✦ система маркетингу («маркетинг»);
- ✦ система «зовнішньоекономічна діяльність»;
- ✦ система «персонал»;
- ✦ система «корпоративна культура»;
- ✦ система управління («керування»).

Вважаємо, необхідно також додати систему інвестицій та інновацій як окремі підсистеми чи блоки контролінгу, які в поєднанні з іншими сприяють досягненню стратегічної мети.

Практична дія механізму контролінгу має ґрунтуватися на конкретних інструментах і методичних підходах. Практична реалізація інструментарію фінансового контролінгу можлива за умов визначення системи якісних і кількісних показників, за допомогою яких можна оцінити діяльність в оперативному режимі з

орієнтацією на майбутнє. Підприємство має по кожному показнику визначити його планове значення, яке потім порівнюється з фактичним, ґрунтуючись на відповідних методах аналізу та оцінки діяльності, з виявленням впливу факторів на той чи інший показник [11].

Для підприємств АПК можемо представити систему контролінгу в такому вигляді (табл. 1). Усі підсистеми контролінгу пов'язані між собою та забезпечують досягнення поставлених цілей. Для кожної з підсистем характерні свої блоки показників, які в сукупності також приводять до запланованого фінансового результату. Системність контролінгу полягає в поєднанні усіх підсистем та блоків контролінгу. Наприклад, неможливо аналізувати націнку на товар без фінансового циклу товару, тобто контролінг ціноутворення без фінансового контролінгу не дасть на виході очікуваного результату. Недоцільно зменшувати витрати в логістиці за рахунок збільшення терміну доставки, що призводить до втрати клієнтів, а в перспективі – і втрати прибутку. Вважаємо, що неможливо досліджувати та впроваджувати на підприємстві окремі блоки контролінгу, важливе системне поєднання та орієнтованість на стратегічні цілі компанії.

Формування системи контролінгу на підприємстві є складним і послідовним процесом, який полягає в розробці блоків системи та у визначенні послідовності етапів її побудови. Якщо рішення створити службу контролінгу прийнято, основними етапами побудови служби можна вважати такі [12]:

Таблиця 1

Система контролінгу на підприємствах АПК

Підсистеми підприємства (центри відповідальності)	Блоки контролінгу	Напрями діяльності	Приклади контрольованих показників
Виробництво (переробка)	Операційний контролінг	Управління запасами, управління витратами	Урожайність, продуктивність
Логістика	Контролінг логістики	Аналіз строків доставки в поєднанні з витратами	Час доставки, наповненість перевізника
Маркетинг	Контролінг збуту, контролінг ціноутворення	Аналіз покупців, обсяги, частка ринку, вихід на нові ринки, розширення асортименту	Націнка, рентабельність, обсяг збуту, партії
Зовнішньоекономічна діяльність	Контролінг ЗЕД	Організація ЗЕД, вивчення нових ринків збуту, аналіз ефективності	Обсяги ЗЕД, доходи від зовнішньоекономічних операцій
Персонал	Контролінг персоналу (кадровий, трудовий)	Аналіз трудовитрат персоналу за процесами, система мотивації на результат, професійне удосконалення	Час виконання процесів, завдань
Фінанси	Фінансовий контролінг	Управління грошовими коштами, інвестиціями	Прибуток, оборотні кошти, фінансовий цикл, рентабельність виробництва, дохідність інвестицій
Вище керівництво	Стратегічний контролінг	Встановлення стратегічних та оперативних цілей, корпоративна культура, соціальна та екологічна відповідальність	Фінансові результати діяльності підприємства
Інвестиції	Інвестиційний контролінг	Аналіз ефективності інвестицій	Альтернативні витрати, дохідність інвестиційних проектів
Інновації	Контролінг інновацій	Пошук та аналіз ризиків та ефективності інновацій	Дохідність інвестицій в інноваційні проекти

1. *Проектування служби контролінгу* – визначення схеми її створення, затвердження функцій, розробка плану організаційних змін. Період етапу – 2–3 тижні.

2. *Підбір персоналу* – тривалість етапу буде залежати від оперативності роботи HR-служби, вимог до кваліфікації співробітників і т. ін. У середньому, процес займає 4 тижні. Або ж залучається тимчасова група контролінгу, яка збирається в міру виникнення нових завдань.

3. *Розробка методології* – опис облікової політики, бюджетного та стратегічного управління, створення положення про ключові показники ефективності, про мотивацію та ін. Важливо, щоб у цьому брали участь набрані в службу співробітники, оскільки це і є їх обов'язок – створення методології контролінгу. Прискорити процес допоможуть залучені з боку експерти, які мають досвід розробки регламентів і впровадження систем контролінгу. Етап може тривати 4–6 тижнів – залежно від завдань, які будуть стояти перед службою.

4. *Впровадження інструментів контролінгу (ключових показників ефективності, автоматизованої системи управління, ін.)* – якщо в компанії вже створена комплексна автоматизована система і потрібні деякі її доопрацювання, можна впоратись своїми силами. Визначити тривалість даного етапу неможливо, оскільки робота з оптимізації системи проводиться постійно. Якщо ж у компанії немає єдиної автоматизованої системи, то до її впровадження краще залучити фахівців консалтингових компаній, що допоможе скоротити час і дасть кращі результати. Залежно від складності завдань, впровадження комплексної системи може зайняти від 6 до 12 місяців.

5. *Постійне вдосконалення роботи служби контролінгу та бізнес-процесів компанії в цілому.*

Сьогодні в Україні керівництво великих підприємств агропромислового комплексу розуміє важливість впровадження системи контролінгу для оптимізації бізнес-процесів. Усі аграрні холдинги, як правило, застосовують контролінг в управлінні. Залежно від способу застосування контролінгу їх можна поділити на три групи.

Перша група – це холдинги з іноземним капіталом, центральний офіс яких знаходиться за кордоном. Функцію контролінгу виконують контролери чи аудиторі з материнської компанії за кордоном, а в Україні фахівці надають інформацію та виконують рекомендації з удосконалення управління. Як приклад, механізм фінансового контролінгу у «BASF Україна» реалізується в централізованому порядку на рівні регіонального управління (зони країн). Тобто вони є вертикально підпорядкованими, контролер з України підпорядковується контролеру із зони країн США, який, своєю чергою, відповідає перед центральним апаратом управління в Європі. Така схема подвійного підпорядкування використовується в багатьох транснаціональних корпораціях, розміщених на території України та США, коли фінансовий контролер відповідає і перед керівництвом підприємства, і перед керівництвом центрального апарату. Як і більшості ТНК і холдингов, що розміщуються на території України, контрольну функцію контролінгу «BASF Украї-

на» виконують аудиторі з материнської компанії в Німеччині. Вони в основному здійснюють моніторинг процесів тендерів, закупок і продажів. Не залишається без їхньої уваги, звичайно, і фінансова звітність локальних підприємств. На основі аналізу ситуацій на локальних підприємствах служби контролінгу отримують необхідну інформацію зі сторони, для коригування своїх дій [13].

Друга група – це підприємства, які самостійно впровадили систему контролінгу на своїх підприємствах, часто з виділеним штатом відділу контролінгу або із фахівцем у фінансовій службі. Так, з досвіду побудови якісної моделі контролінгу компанії «Агро Інвест Україна», спочатку необхідно описати стратегію та цілі компанії, потім забезпечити систему оперативного, управлінського й бухгалтерського обліку, планування і контроль, а потім автоматизувати ці процеси. Оптимізацію підприємства на практиці почали з уніфікації довідників, призначення відповідальних людей за внесення їх у систему, описання бізнес-моделі. Найскладнішим у процесі контролінгу, як однієї із систем успішного управління агрохолдингом, вважають навчити виконавців і сформувати команду однодумців [14].

Третя група – це підприємства, які впровадили систему контролінгу за допомогою експертів та консультантів і постійно підтримують оптимізацію бізнес-процесів силами свого персоналу. Як приклад, агрохолдинг «Мрія», одна з провідних аграрних компаній на ринку України, запровадила власну систему контролінгу у 2011 р. за допомогою проекту автоматизації бюджетного планування та формування управлінського обліку консультативної компанії «Інталев». У структурі підприємства є відділ бюджетування, контролінгу та казначейства, в якому введена посада методолога з опису та впровадження бізнес-процесів.

За оцінками експертів компанії «Інталев», яка є провідною у впровадженні контролінгу на вітчизняних підприємствах, найскладнішим є підбір та навчання персоналу, а також постійна підтримка та вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Для кожного підприємства найефективнішим буде створення власної моделі контролінгу, спрямованої на досягнення стратегічних цілей, з урахуванням особливостей його діяльності та організаційної структури. Подібна система контролінгу повинна включати такі інструменти:

- ✦ розробка стратегії розвитку підприємства, маркетингові дослідження та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності;
- ✦ розмежування обов'язків менеджерів та контролерів за процесами, що буде сприяти керованості та мобільності в системі контролінгу;
- ✦ автоматизація обліку, контролю, аналізу витрат і планування діяльності підприємства;
- ✦ оперативний документообіг для фіксування поточного стану виконання планів.

Побудова системи фінансового контролінгу на підприємстві базується на таких принципах, як багатофунк-

ціональність контролінгу; орієнтованість контролінгу на кількісні показники; економічність та простота побудови контролінгу; своєчасність операцій контролінгу; гнучкість його побудови на підприємстві. Системність контролінгу полягає в поєднанні всіх підсистем і блоків контролінгу. Важливим є системне поєднання та орієнтованість на стратегічні цілі компанії. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Бруханський Р. Ф. Оптимізація обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту підприємств України // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: збірник тез доповідей Десятої Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 21–23.02.2013 р.). Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2013. Ч. 2. С. 310–311.

2. Бондарчук Н. В. Дефініція поняття «контролінг» та його значення в системі управління підприємствами АПК. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Сер.: Сільськогосподарські науки. 2014. Вип. 22 (2). С. 28–32.

3. Алекперова Л. В. Контролінг персоналу як ефективний механізм управління трудовим потенціалом підприємств АПК. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 4. С. 33–37.

4. Ткаченко О. С. Контролінг як інструмент оздоровлення підприємства АПК. *Агросвіт*. 2015. № 10. С. 75–80.

5. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності аграрних підприємств: монографія/ Р. Ф. Бруханський, М. К. Пархоμεць, П. Р. Пуцентейло та ін. Тернопіль: Крок, 2015. 300 с.

6. Годес О. Д. Фінансовий контролінг на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 1. С. 59–65.

7. Птащенко Л. О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 344 с.

8. Меренкова Л. О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147>

9. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. М.: Финансы и статистика. 1993. 96 с.

10. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 304 с

11. Карцева В. В., Ремнёва Л. М. Построение механизма финансового контроллинга на предприятиях и организациях потребительской кооперации. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2013. № 4. С. 129–134.

12. Медведев А. Служба контроллинга на предприятии. URL: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24558>

13. Фінансовий контролінг у «BASF-Україна». URL: https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/ndi/Institute_for_Financial_Controlling/announced/urlbasf/

14. Мушенко Т. Контролінг як одна з систем управління агрохолдингом: матеріали II Аграрної фінансової конференції (23 вересня 2016 р.). URL: <http://agronews.ua/node/70014>

REFERENCES

Alekperova, L. V. "Kontrolinh personalu yak efektyvnyi mekhanizm upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstv APK" [Controlling the personnel as an effective mechanism for managing the labor potential of agribusiness enterprises]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 4 (2010): 33-37.

Bondarchuk, N. V. "Definitsiia poniattia «kontrolinh» ta yoho znachennia v systemi upravlinnia pidpriemstvamy APK" [Definition of the concept of "controlling" and its significance in the management system of enterprises of agroindustrial complex]. *Zbirnyk naukovykh prats Podilskoho derzhavnoho ahrarno-tekhnichnoho universytetu. Ser.: Silskohospodarski nauky*, no. 22 (2) (2014): 28-32.

Brukhanskyi, R. F. "Optimizatsiia oblikovo-informatsiinoho zabezpechennia stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstv Ukrainy" [Optimization of accounting and information provision of strategic management of enterprises of Ukraine]. *Ekonomichniy i sotsialnyi rozvytok Ukrainy v XXI stolitti: natsionalna identychnist ta tendentsii hlobalizatsii. Part 2*. Ternopil: Ekonomichna dumka, 2013. 310-311.

Brukhanskyi, R. F. et al. *Oblikovo-analitychne i orhanizatsiino-pravove zabezpechennia diialnosti ahrarnykh pidpriemstv* [Accounting and analytical and organizational and legal support of activity of agrarian enterprises]. Ternopil: Krok, 2015.

"Finansovyi kontrolinh u «BASF-Ukraina»" [Financial controlling in BASF-Ukraine]. https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/ndi/Institute_for_Financial_Controlling/announced/urlbasf/

Hodes, O. D. "Finansovyi kontrolinh na pidpriemstvi" [Financial Controlling at the Enterprise]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, no. 1 (2013): 59-65.

Kartseva, V. V., and Remneva, L. M. "Postroyeniye mekhanizma finansovogo kontrollinga na predpriyatiyakh i organizatsiyakh potrebitelskoy kooperatsii" [Construction of the mechanism of financial controlling at enterprises and organizations of consumer cooperation]. *Naukovyi visnyk ChDIEU*, no. 4 (2013): 129-134.

Markina, I. A., Taran-Lala, O. M., and Hunchenko, M. V. *Kontrolinh dlia menedzheriv* [Controlling for managers]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2013.

Mayer, E. *Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya* [Controlling as a system of thinking and management]. Moscow: Finansy i statistika, 1993.

Medvedev, A. "Sluzhba kontrollinga na predpriatii" [Service controlling in the enterprise]. <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24558>

Merenkova, L. O. "Finansovyi kontrolinh yak systema efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Financial controlling as a system of effective enterprise management]. *Efektyvna ekonomika*. 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147>

Mushenko, T. "Kontrolinh yak odna z system upravlinnia ahrakholdynhom" [Controlling as one of the management systems of agroholding]. II Ahrarna finansova konferentsiia. 23 veresnia 2016. <http://agronews.ua/node/70014>

Ptashchenko, L. O., and Serzhanov, V. V. *Finansovyi kontrolinh* [Financial Controlling]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2016.

Tkachenko, O. S. "Kontrolinh yak instrument ozdorovlennia pidpriemstva APK" [Controlling as a tool for improvement of the agroindustrial complex]. *Ahrosvit*, no. 10 (2015): 75-80.