

# ФОРМУВАННЯ ЗОН КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

©2019 КИЗЕНКО О. О.

УДК 005.935.21.52

## Кизенко О. О. Формування зон контролю в системі стратегічного контролінгу підприємства

Цілями статті є аналіз теоретико-методичних засад формування зон контролю в системі стратегічного контролінгу підприємства та узагальнення результатів досліджень щодо їх діагностування на українських підприємствах. На основі аналізу і синтезу релевантних науково-практичних розробок українських і зарубіжних авторів виявлено, що інтерактивне середовище стратегічного контролінгу є забезпечувальним елементом системи стратегічного управління. За результатами анкетування вибірки українських підприємств щодо самоідентифікації стратегічних активів методом описової статистики були діагностовані зони контролю в системі стратегічного контролінгу для підприємств різних видів економічної діяльності. Дослідження розвиває концепцію стратегічного контролінгу як інституту внутрішніх менеджмент-консультантів компанії. Практична реалізація отриманих результатів сприятиме налагодженню бізнес-партнерства менеджера та контролера через уникнення дублювання функцій у стратегічному процесі. Оригінальність роботи полягає в тому, що на засадах міждисциплінарності розвинуто прикладні аспекти сучасної концепції контролінгу щодо розмежування стратегічного контролю як функції стратегічного управління та контролю як базової функції стратегічного контролінгу.

**Ключові слова:** стратегічний контроль, стратегічний контролінг, зона контролю, інформаційний ресурс, бізнес-модель, технології управління.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 19.

**Кизенко Олена Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри стратегії бізнесу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** olena.kyzenko@kneu.ua

УДК 005.935.21.52

## Кизенко Е. А. Формирование зон контроля в системе стратегического контроллинга предприятия

Целями статьи являются анализ теоретико-методических основ формирования зон контроля в системе стратегического контроллинга предприятия и обобщение результатов исследований по их диагностированию на украинских предприятиях. На основе анализа и синтеза релевантных научно-практических разработок украинских и зарубежных авторов установлено, что интерактивная среда стратегического контроллинга является обеспечивающим элементом системы стратегического управления. По результатам анкетирования выборки украинских предприятий относительно самоидентификации стратегических активов методом описательной статистики были диагностированы зоны контроля в системе стратегического контроллинга для предприятий различных видов экономической деятельности. Исследование развивает концепцию стратегического контроллинга как института внутренних менеджмент-консультантов компании. Практическая реализация полученных результатов будет способствовать налаживанию бизнес-партнерства менеджера и контролера посредством избегания дублирования функций в стратегическом процессе. Оригинальность работы заключается в том, что на основе междисциплинарности развиты прикладные аспекты современной концепции контроллинга относительно разграничения стратегического контроля как функции стратегического управления и контроля как базовой функции стратегического контроллинга.

**Ключевые слова:** стратегический контроль, стратегический контролинг, зона контроля, информационный ресурс, бизнес-модель, технологии управления.

**Рис.:** 2. **Библ.:** 19.

**Кизенко Елена Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры стратегии бизнеса, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** olena.kyzenko@kneu.ua

UDC 005.935.21.52

## Kyzenko O. O. The Formation of Control Zones in the System of Strategic Controlling of Enterprise

The article is aimed at analyzing the theoretical and methodical bases of formation of control zones in the system of strategic controlling of enterprise and generalizing the results of researches on their diagnostics at Ukrainian enterprises. On analyzing and synthesizing the relevant scientific and practical developments of Ukrainian and foreign authors is determined that the interactive environment of strategic controlling is the ensuring element of a strategic management system. According to the results of the survey of the sample of Ukrainian enterprises regarding self-identification of strategic assets by the method of descriptive statistics, the control zones in the strategic controlling system are diagnosed for enterprises with various types of economic activity. The research develops the conception of strategic controlling as an institute of the internal company's consulting managers. Practical implementation of the obtained results will help to establish the business-partnership of manager and controller by avoiding duplication of functions in the strategic process. The originality of the publication consists in developing on the interdisciplinary basis the applied aspects of the modern controlling conception concerning the differentiation of strategic control as a function of strategic management and control as a basic function of strategic controlling.

**Keywords:** strategic control, strategic controlling, control zone, information resource, business model, management technologies.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 19.

**Kyzenko Olena O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree of the Department of Business Strategy, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** olena.kyzenko@kneu.ua

Експоненціальні тренди розвитку інформаційних, комунікаційних та когнітивних технологій у цифровій економіці визначають траєкторії змін бізнес-моделей компаній, подекуди руйнуючи традиційні галузі та налагоджені бізнес-процеси. Дедалі більша впливовість означених трендів на результативність господарської діяльності підприємств

сприяла формуванню запиту серед їх керівників на ефективні управлінські технології інтеграції внутрішньої та зовнішньої інформації в процесі прийняття управлінських рішень щодо трансформації бізнес-моделей компаній.

На цьому підґрунті активно розвивається сучасна концепція контролінгу як стратегічної навігації

та бізнес-партнерства менеджера та контролера [14, с. 149]. За визначенням представників міжнародної профільної асоціації «Internationale Controller Verein» (ICV), минули ті часи, коли контролер сприймався як «рахівник гороху» (*a pea counter* – англ.) – перевіряв бізнес-показники і засвідчував їх коректність або необхідність виправлення. Сьогодні ж, визначаючи можливості розвитку бізнесу і необхідні ресурси, конкретизуючи і коригуючи цілі за принципами синергії, контролер є партнером керівника [19].

Можна констатувати, що суть контролінгової діяльності на підприємстві поступово змінюється з інформаційно-облікової на внутрішньоконсультаційну. Відповідні наукові розвідки свідчать, що відносна контролери стали відповідальними за дедалі ширший спектр завдань. Зміни емпірично очевидні, але теоретичну модель цих нових ролей ще не розроблено [16; 18].

Отже, на сьогодні лише формується розуміння контролінгу як служби внутрішніх менеджмент-консультантів з адаптації та впровадження методів стратегічного управління в конкретних компаніях. Причому контролінг дедалі більше технологічно має забезпечувати реалізацію базових функцій стратегічного управління, однією з яких є стратегічний контроль.

Теоретичні концепції контролінгу, в яких виділяють стратегічний і оперативний рівні, досить широко аналізуються в наукових публікаціях, зокрема в роботах В. В. Бердникова [1], І. М. Дашко [2], В. Б. Івашкевича [3], Т. М. Рогуленко [9].

Більшість науковців поділяють думку про те, що стратегічний контролінг виконує методичну та консультаційну підтримку впровадження на підприємстві системи раннього виявлення тенденцій і факторів, здатних принести при їх розвитку як вигоду, так і збитки для компанії та створює інформаційну основу стратегічного управління [14, р. 9, 147–153; 7; 8; 12; 15]. Методичний інструментарій створення такої системи широко представлений у публікаціях зі стратегічного менеджменту. Зокрема, до найпопулярніших на сьогодні можна віднести методи аналізу конкуренції та ринків М. Портера, життєвих циклів корпорацій І. Адізеса, SWOT-аналіз, Balanced Scorecard, Activity Based Budgeting (Costing), Benchmarking, функціонально-вартісний аналіз. За результатами прикладних досліджень європейських учених виявлено, що на сьогодні основні завдання, пов'язані зі стратегічним плануванням і стратегічним управлінням, переважно виконуються менеджерами, тоді як завдання, пов'язані з виявленням стратегічно важливої інформації, – контролерами [13, р. 103].

Як свідчить аналітика консалтингової компанії Bain & Company за 2006–2017 рр. [17], стратегічне планування (Strategic Planning), як комплексний процес для визначення майбутнього бізнесу, залишається

актуальним. Причому комплексність передбачає вирішення широкого кола завдань – від формування місії та візії до розробки прибуткової бізнес-моделі та моніторингу продуктивності компанії.

Найвідомішим інструментом стратегічного управління, який дозволяє здійснювати моніторинг ефективності, є збалансована система показників (Balanced Scorecard), проте ця методика у 2017 р. не потрапила у топ-10 управлінських інструментів рейтингу Bain & Company, і лише 29% компаній вибірки заявили про його використання [17]. В аспекті стратегічного контролінгу можна зауважити, що проблема із застосуванням Balanced Scorecard полягає у визначенні об'єктів моніторингу і контролю, спектр яких може виходити за межі чотирьох проєкцій (клієнти, фінанси, бізнес-процеси та навчання і розвиток персоналу), зважаючи на мінливість зовнішнього оточення і меж конкурентних ринків під впливом NBIC-конвергенції. Ці питання на сьогодні залишаються дискусійними і не мають однозначної відповіді. Про це йшлося в попередніх дослідженнях за участю автора щодо імплементації системи збалансованих показників в операційних системах різних типів, зокрема [4; 5].

Фокусування стратегічного управління на розробці прибуткової бізнес-моделі вимагає застосування інструментів з бізнес-моделювання як інтеграторів отриманої стратегічної інформації. На сьогодні найбільш знаними є підходи до аналізу бізнес-моделей компаній за А. Остервальдером (A. Osterwalder) та А. Сливоцьким (A. Slywotzky).

У дослідженнях зі стратегічного контролінгу функція контролю висвітлюється не досить широко. Контроль, як функція щодо порівняння планових і фактичних економічних показників, загалом зрозуміла, проте труднощі виникають на етапі формування об'єктів контролю та відповідної системи показників. Разом з тим, вищезначене дослідження компанії Bain & Company показало, що сучасними трендами в підвищенні ефективності застосування управлінських інструментів є протидія бюрократії та складності в управлінні й моніторингу витрат у період зростання компанії. Це свідчить про існування потреби виходу за межі суто інструментарію стратегічного планування й окреслення напрямів нових досліджень щодо трансформації бізнес-моделей компаній у цифровій економіці.

Зважаючи на те, що розвиток інформаційних технологій сприяє формуванню в компаніях інтерактивного середовища стратегічного контролінгу, створення управлінських технологій роботи зі стратегічно важливою інформацією є актуальним завданням для сьогоднішніх керівників і власників бізнесу, вирішення якого потребує подальшого наукового пошуку.

Метою статті є аналіз теоретико-методичних засад формування зон контролю в системі страте-

гічного контролінгу підприємства та узагальнення результатів досліджень щодо їх діагностування на вітчизняних підприємствах.

**Е**мпіричні дослідження консалтингової компанії Deloitte свідчать, що обізнаність компаній щодо методів стратегічного управління в умовах цифрової економіки призводить до того, що вони продукують надлишок даних, які реєструють, накопичують (архівують) та зберігають [6]. Ці надлишкові дані, як правило, підприємство не використовує. Причини можна поділити на дві групи: 1) історичний характер інформації, яка випливає з цих даних, і нерелевантність по відношенню до стратегічних рішень та 2) недостатньо розвинені аналітичні інструменти для прогностичного аналізу даних. Виникнення такої ситуації пов'язується великою мірою з недооцінкою керівниками сили впливу на економічний механізм компанії зміни базових імперативів ведення бізнесу при переході від індустріальної до постіндустріальної економіки.

Зокрема, А. Сливоцький обґрунтовує необхідність змін традиційних управлінських технологій перш за все тим, що в індустріальній економіці більша частина необхідної інформації надходила з власної компанії або з тієї галузі бізнесу, в якій працює підприємство. Об'єктивною ознакою постіндустріальної економіки є посилення влади споживачів на успішність бізнесу, тому необхідна базова інформація знаходиться за межами компанії (клієнтська база і положення конкурентів) і за межами галузі (відмінні моделі бізнесу, вже розроблені іншими, здатні допомогти у вирішенні стратегічних проблем, з якими стикається компанія) [10]. Тому на сьогодні 94% фінансових директорів вбачають необхідність підвищення економічної ефективності бізнес-функцій шляхом автоматизації ключових процесів, але при цьому відзначають відсутність розроблених управлінських технологій впровадження інноваційних рішень щодо використання стратегічно важливої інформації [6]. Відповідно, отримання підприємством користності (цінності) від згенерованої та збереженої інформації прямо залежить від ефективності механізму перетворення даних у структуровану інформацію, з якої нарощуються знання як джерела ідей для трансформації окремих елементів бізнес-моделі.

Поняття стратегічного контролю А. Сливоцький ввів як один із ключових елементів бізнес-моделі компанії на рівні з вибором споживачів, забезпеченням винагороди за свою діяльність і вибором масштабів діяльності [10]. Стратегічний контроль пов'язаний зі здатністю компанії захищати потік своїх прибутків. Для забезпечення власної капіталізації компанія, одночасно з розробкою моделі бізнесу, повинна виявляти точки стратегічного контролю й активно їх розробляти. Напрями стратегічного контролю можуть бути доволі різними – з огляду на вид економічної діяльності та умови ведення бізнесу.

Кожна точка контролю проектується таким чином, щоб забезпечувати перебування компанії в зоні прибутку та не допускати перехоплення конкурентами частини її прибутковості. Зокрема, з цією метою компанії розробляють бренди, патенти, авторські права, нову продукцію з випередженням конкурентів; забезпечують переваги по витратах, володіння потоком інформації про споживачів; здійснюють контроль над системою дистрибуції, поставками, ланцюжком створення цінності; створюють унікальну організаційну культуру тощо. Отже, точки стратегічного контролю фактично визначають для компаній параметри виміру значущості конкурентних переваг для прийняття стратегічних рішень щодо ресурсної підтримки окремих елементів бізнес-моделі або їх трансформації.

**Б**азуючись на засадах вищезазначеної концепції стратегічного контролю, можна констатувати, що ключовим завданням стратегічного управління є конверсія знань про прогностичний стан бізнес-середовища в прибуток через прийняття стратегічних управлінських рішень щодо трансформації бізнес-моделі компанії. Для цього використовується різноманітний інструментарій, найвідомішим, зокрема, є вивчення клієнтського досвіду та інші напрями: Advanced Analytics, Balanced Scorecard, Activity Based Budgeting, Benchmarking, функціонально-вартісний аналіз, Six Sigma, Supply Chain Management. Застосування цього інструментарію виходить за межі традиційного функціонального розподілу управлінських завдань і потребує крос-функціональної взаємодії та відповідних бізнес-процесів. Такий підхід на засадах міждисциплінарності розвиває прикладні аспекти сучасної концепції контролінгу як стратегічної навігації та бізнес-партнерства менеджера і контролера [14, р. 149].

У цьому контексті викликає зацікавленість розвідка Т. Рогуленко щодо концептів контролінгової діяльності на підприємстві. Контролер, перш за все, переймається тим, щоб кожен ризик-менеджер міг сам контролювати свою роботу в процесі досягнення поставлених перед ним і компанією цілей. Для цього контролером має бути запропонована сигнальна система відхилень, що показує нормальні значення показників і такі, що вимагають коректування для прийняття рішень на стратегічному рівні [9].

Синтез вищезазначених науково-практичних розробок свідчить про те, що в умовах постіндустріальної економіки необхідним забезпечувальним елементом системи стратегічного управління є інтерактивне середовище стратегічного контролінгу. Важливе значення в даному контексті має саме інтерактивність – як ключова характеристика, семантичне значення якої походить від слова «*interaction*» (англ.) – взаємодія, тобто створення середовища, здатного забезпечити крос-функціональну взаємодію в компанії. Саме в такому розумінні інтерактивне се-

редовище стратегічного контролінгу забезпечує для конкретної компанії адаптацію та комплементарність в єдиній системі технологій стратегічного управління.

Отже, стратегічний контролінг можна розглядати як систему розробки та впровадження (надання у використанні менеджменту компанії) результативних управлінських технологій для створення нових і монетизації та конвертації в прибуток наявних конкурентних переваг. Елементи господарської діяльності підприємств, які пов'язані з використанням конкретних конкурентних переваг, формують об'єкти стратегічного контролю в системі стратегічного управління. У даному контексті постає важлива проблема розмежування стратегічного контролю як функції стратегічного управління та контролю як базової функції системи стратегічного контролінгу в аспекті бізнес-партнерства менеджера та контролера.

Система стратегічного контролінгу забезпечує маркери виявлення та допустимі відхилення критично важливих умов реалізації успішних стратегій через вибір методів і розробку на їх основі технологій стратегічного менеджменту. Відповідно, наявний набір маркерів для конкретного підприємства формує зони контролю в системі стратегічного контролінгу. Контроль в цій системі призначений для виявлення адекватності сучасним умовам ведення бізнесу методів, відповідних управлінських технологій і показників (враховуючи їх обмеження і можливості комплементарності), на основі яких розробляються стратегії та оцінюються їх ефективність.

Діагностування зон контролю на українських підприємствах в цьому дослідженні проведено на основі самоідентифікації стратегічних активів підприємствами з вибірки різних видів економічної діяльності.

*Методологія дослідження.* Протягом 2017–2018 років було проведено анкетування 102 підприємств різних форм власності та видів діяльності. У структурі вибірки великі компанії (більше 250 співробітників) склали 48% респондентів, середні компанії (50–250 співробітників) – 14%, малі підприємства (менше 50 співробітників) – 38%. Структура підприємств з вибірки за сферами економічної діяльності була порівняна зі структурою підприємств за видами економічної діяльності в Україні за 2017 р. [11]. Відповідно, за результатами порівняння (рис. 1) структура підприємств вибірки за видами економічної діяльності в цілому відповідає структурі підприємств економіки України. Проте, зважаючи на наявні відхилення, аналіз даних проведено на основі описової статистики.

Обираючи об'єкти стратегічного контролю в системі стратегічного управління, компанії визначають параметри виміру значущості конкурентних переваг через створення та підтримку стратегічних активів – частини наявних у компанії ресурсів, які складно копіюються та відтворюються конкурентами в межах інших бізнес-систем і сприяють генеруванню цінності для клієнта як основи прибутковості бізнесу. На досліджуваних підприємствах бізнес-модель формується на основі традиційного ланцюжка створення вартості: від ресурсів до пропозиції продукту, каналів розподілу і сегментування споживачів. Самоідентифікація стратегічних активів підприємствами відбувалася через множинний вибір за таким переліком:

- ✦ технологічне обладнання та технології;
- ✦ висококваліфікований виробничий персонал;
- ✦ керівник та управлінська команда;
- ✦ система взаємодії з клієнтами та клієнтський капітал;

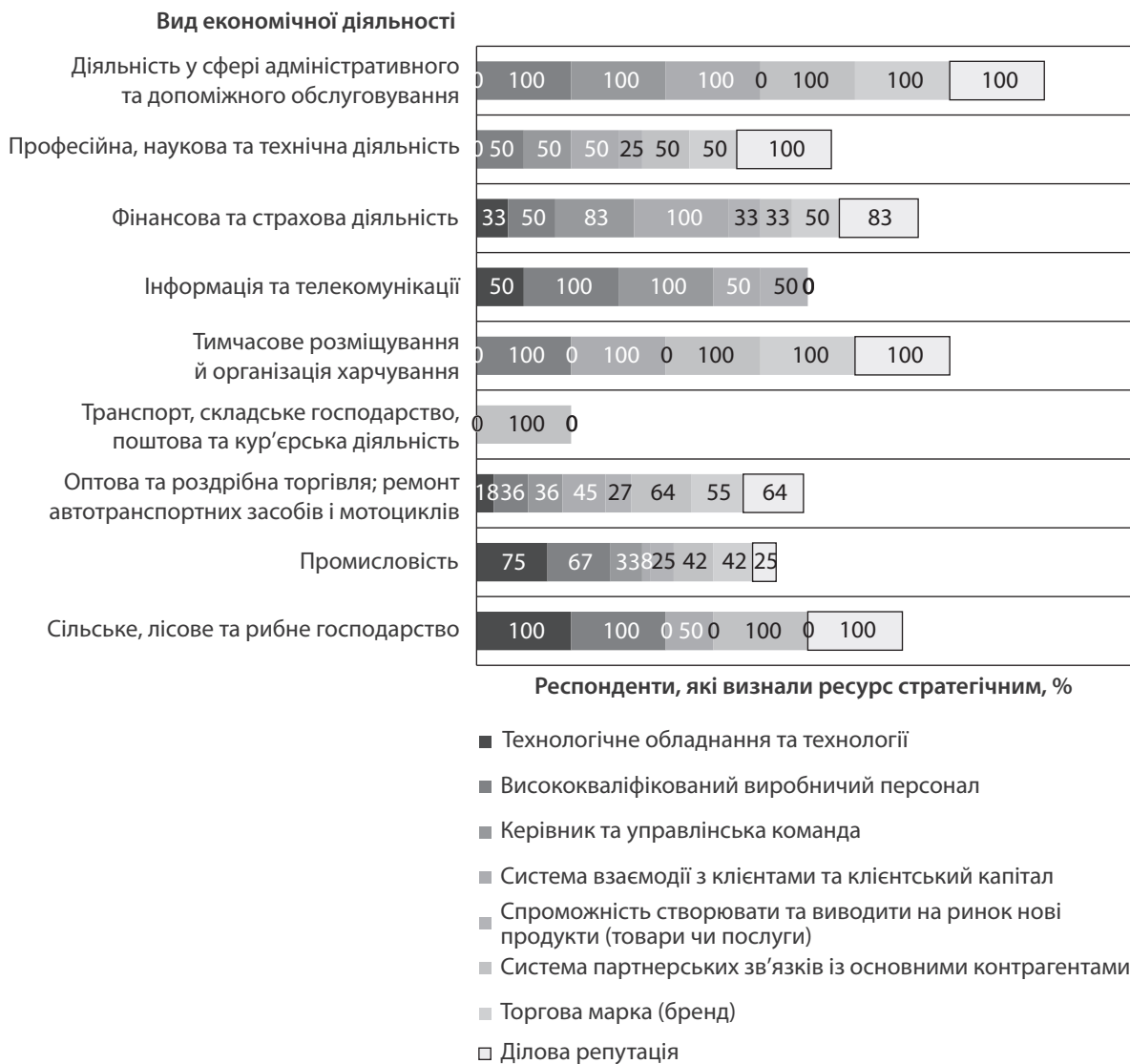


Рис. 1. Порівняльна структура підприємств з вибірки та економіки України за видами економічної діяльності

- ✦ спроможність створювати та виводити на ринок нові продукти (товари чи послуги);
- ✦ система партнерських зв'язків із основними контрагентами;
- ✦ торгова марка (бренд);
- ✦ ділова репутація.

Узагальнені дані наведено на рис. 2.

(за даними рис. 1). Зони контролю в системі стратегічного контролінгу створюються навколо управлінських технологій, що засновані на інструментарії Benchmarking, Total Quality Management (TQM), Digital Transformations. Їх ефективне застосування дозволяє осучаснювати виробничі процеси через постійне впровадження інновацій, широко використовуючи



**Рис. 2. Розподіл активів, що забезпечують конкурентну перевагу підприємства, за видами економічної діяльності**

На основі отриманої інформації можна сформулювати такі результати щодо діагностування зон контролю на підприємствах вибірки. Групування підприємств різних видів економічної діяльності за значущістю стратегічних активів дозволяє виділити ключову інформацію при трансформації бізнес-моделей та відповідні зони контролю щодо ефективності використання інструментів управління.

Технологічне обладнання та технології є найбільш значущими стратегічними активами для групи підприємств промисловості, сільського, лісового, рибного господарства, інформації та телекомунікацій, які загалом складають 39% економіки України

можливості глобальної інтеграції для доступу до найкращих технічних рішень та ресурсів.

Висококваліфікований виробничий персонал є важливим стратегічним ресурсом практично для всіх підприємств, що посилює тренд соціальної орієнтації бізнесу, а керівник та управлінська команда – для професійних організацій, які здійснюють фінансову, страхову, наукову діяльність. Зону контролю формують програми управління талантами.

Спроможність створювати та виводити на ринок нові продукти (товари чи послуги) є виключно важливим ресурсом для формування конкурентних переваг у тих сферах, що розробляють ціннісні про-

позиції з випередженням очікувань клієнтів (зокрема, на сьогодні це, переважно, фінансовий, страховий, ресторанный бізнес). Зону контролю формують технології Advanced Analytics, які мають інтегруватися в усі елементи бізнес-моделі компанії.

Система партнерських зв'язків із основними контрагентами і система взаємодії з клієнтами та клієнтський капітал є стратегічно важливими для більшості підприємств, проте дослідження показало, що використання технологій Customer Relationship Management (CRM), Customer Satisfaction, Supply Chain Management не є повсюдним. Ширше їх використовують підприємства тих сфер діяльності, що спрямовані на розробку унікальних ціннісних пропозицій для споживачів.

Торгова марка (бренд) і ділова репутація в більшості компаній є джерелом формування конкурентних переваг. Зони контролю формують елементи маркетингових технологій, які мають бути органічно поєднані з усіма іншими процесами компанії.

## ВИСНОВКИ

У дослідженні на засадах міждисциплінарності розвинуто прикладні аспекти сучасної концепції контролінгу щодо розмежування стратегічного контролю як функції стратегічного управління та контролю як базової функції стратегічного контролінгу. За результатами теоретико-методичного аналізу виявлено, що застосування сучасного управлінського інструментарію потребує крос-функціональної взаємодії менеджерів і розробки відповідних технологій, тому необхідним забезпечувальним елементом системи стратегічного управління є інтерактивне середовище стратегічного контролінгу. Через зіставлення і структуризацію стратегічних активів були діагностовано зони контролю в системі стратегічного контролінгу для підприємств різних видів економічної діяльності. Концепція стратегічного контролінгу потребує подальшого розвитку в напрямі становлення служби внутрішніх менеджмент-консультантів для розробки та імплементації управлінських технологій по застосуванню сучасного інструментарію стратегічного управління. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бердников В. В. Аналитическая концепция контроллинга бизнеса. *Аудит и финансовый анализ*. 2013. № 2. С. 228–241.
2. Дашко І. М. Стратегічний контролінг на підприємстві: його сутність, значення, основні методи та інструменти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 25–29.
3. Івашкевич В. Б. Проблемы теории управленческого учета и контроллинга. *Международный бухгалтерский учет*. 2016. № 14. С. 34–38.
4. Кизенко О. О., Гребешкова О. М. Результативність стратегії виробничого підприємства: ідентифікація за системою економічних показників господарської діяльності.

Формування ринкової економіки. Спец. вип. «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту»: у 2 ч. 2012. Ч. 1. С. 92–104.

5. Кизенко О. О., Гребешкова О. М., Востряков О. В. Вимірники результатів стратегічного процесу на підприємствах невіробничої сфери. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. Вип. 30. С. 144–151.

6. Климова М. Делойт: «Диджитализация бизнеса – и драйвер, и барьер». URL: <http://expert.ru/siberia/2018/01/delojt-didzhitalizatsiya-biznesa--i-drajver-i-barer/>

7. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 269 с.

8. Підпригора І. В., Мінка В. Ф. Формування системи стратегічного контролінгу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 102–106.

9. Рогуленко Т. М. Контролінг як інструмент корпоративного управління. *Вестник университета*. 2018. № 9. С. 35–41. DOI 10.26425/1816-4277-2018-9-35-41.

10. Сливотски А., Андельман Б., Моррисон Д. Дж. Законы большой прибыли / пер. В. Н. Егорова. М.: Эксмо, 2017. 480 с.

11. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

12. Almasan A., Circa C., Zarzycka E., Dobroszek J. Management accounting information from the perspective of managers: the case of Poland and Romania. Selected findings of a survey research. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*. 2016. No. 90. P. 41–64.

13. Bińkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. Selected functional solutions of strategic controlling in organisations operating in Poland. *Management*. 2018. Vol. 22. No. 1. DOI: 10.2478/manment-2018-0008.

14. Controlling in SMEs – Beyond Numbers // Proceedings of The International Conference. Prague, April 25th, 2014. University of Finance and Administration. 515 p.

15. Dobroszek J. Ewolucja controllingu w praktyce amerykańskich i europejskich przedsiębiorstw. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*. 2011. No. 249. P. 101–121.

16. Goretzki L., Strauss E., Weber J. An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*. 2013. Vol. 24. Issue 1. P. 41–63.

17. Rigby D., Bilodeau B. Management Tools & Trends. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017>

18. Weber J. The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*. 2011. Vol. 22. Issue 1. P. 25–46.

19. What does a controller do? Tasks, perspectives, job chances / International Association of Controllers – Internationale Controller Verein (ICV). URL: <https://www.icv-controlling.com/en/about-controlling/controller-position-career-income.html>

## REFERENCES

- Almasan, A. et al. "Management accounting information from the perspective of managers: the case of Poland and Romania. Selected findings of a survey research". *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowosci*, no. 90 (2016): 41-64.
- Berdnikov, V. V. "Analiticheskaya kontseptsiya kontrollinga biznesa" [Analytical concept of controlling business]. *Audit i finansovyy analiz*, no. 2 (2013): 228-241.

- Bienkowska, A., Kral, Z., and Zabiocka-Kluczka, A. "Selected functional solutions of strategic controlling in organisations operating in Poland". *Management*, vol. 22, no. 1 (2018). DOI: 10.2478/manment-2018-0008
- "Controlling in SMEs – Beyond Numbers". *Proceedings of The International Conference*. Prague: University of Finance and Administration, 2014.
- Dashko, I. M. "Stratehichni kontrolinh na pidpriemstvi: yoho sutnist, znachennia, osnovni metody ta instrumenty" [Strategic Controlling at an Enterprise: Its Essence, Values, Basic Methods and Tools]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20 (2016): 25-29.
- Dobroszek, J. "Ewolucja controllingu w praktyce amerykanskich i europejskich przedsiebiorstw". *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, no. 249 (2011): 101-121.
- Goretzki, L., Strauss, E., and Weber, J. "An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role". *Management Accounting Research*, vol. 24, no. 1 (2013): 41-63.
- Ivashkevich, V. B. "Problemy teorii upravlencheskogo ucheta i kontrollinga" [Problems of the theory of management accounting and controlling]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet*, no. 14 (2016): 34-38.
- Klimova, M. "Deloyt: «Didzhitalizatsiya biznesa - i drayver, i barer»" [Deloitte: "Digitalizing Business - Both a Driver and a Barrier"]. <http://expert.ru/siberia/2018/01/delojt-didzhitalizatsiya-biznesa---i-drajver-i-barer/>
- Kontseptsiya kontrollinga: Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti. Biudzhetrovaniye* [The concept of controlling: management accounting. Reporting system. Budgeting]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006.
- Kyzenko, O. O., and Hrebeshkova, O. M. "Rezultatyvnist stratehii vyrobnychoho pidpriemstva: identyfikatsiia za systemoiu ekonomichnykh pokaznykiv hospodarskoi diialnosti" [Effectiveness of a production enterprise strategy: identification of a system of economic indicators of economic activity]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky. Special issue «Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu»*, vol. 1 (2012): 92-104.
- Kyzenko, O. O., Hrebeshkova, O. M., and Vostriakov, O. V. "Vymirnyky rezultativ stratehichnoho protsesu na pidpriemstvakh nevyrobnychoi sfery" [Indicators of the results of the strategic process at the enterprises of non-productive sphere]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 30 (2012): 144-151.
- Pidopryhora, I. V., and Minka, V. F. "Formuvannia systemy stratehichnoho kontrolinhu" [Formation of strategic control system]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 53 (2016): 102-106.
- Rigby, D., and Bilodeau, B. "Management Tools & Trends". <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017>
- Rogulenko, T. M. "Kontrolling kak instrument korporativnogo upravleniya" [Controlling as a corporate management tool]. *Vestnik universiteta*, no. 9 (2018): 35-41. DOI 10.26425/1816-4277-2018-9-35-41
- "Statystychna informatsiia" [Statistical information]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Slivotski, A., Andelman, B., and Morrison, D. Dzh. *Zakony bolshoy pribyli* [The laws of big profits]. Moscow: Eksmo, 2017.
- "What does a controller do? Tasks, perspectives, job chances". International Association of Controllers - Internationale Controller Verein (ICV). <https://www.icv-controlling.com/en/about-controlling/controller-position-career-income.html>
- Weber, J. "The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes". *Journal of Management Control*, vol. 22, no. 1 (2011): 25-46.