

REFERENCES

- Bar-On, R. *Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multy-Helth System, 1997.
- Bereziuk, H. "Emotsiyni intelekt yak determinanta vnutrishnyoi svobody osobystosti" [Emotional Intelligence as a Determinant of Inner Freedom of the Individual]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya «Psykhologichni nauky»* (2008): 20-23.
- Bodrov, V. A. *Psikhologiya professionalnoy prigodnosti* [Psychology of Professional Suitability]. Moscow: PER SE, 2001.
- Bradberry, T. "10 emotional intelligence skills that successful people have". <https://www.weforum.org/agenda/2015/10/10-emotional-intelligence-skills-that-successful-people-have/>
- Campion, M. A. et al. "Doing competencies well: Best practices in competency modeling". *Personnel Psychology*, vol. 64, no. 1 (2011): 225-262.
DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x
- Filatova, O. "Emotsionalnyy intellekt kak pokazatel tselostnogo razvitiya lichnosti" [Emotional Intelligence as an Indicator of the Holistic Development of Personality]. *Personal*, no. 5 (2000): 100-103.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
- Goulman, D. *Emotsionalnyy intellekt. Pochemu on mozhet znachit bolshe, chem IQ?* [Emotional Intellect. Why an It Mean More Than IQ?]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2013.
- Gray, A. "10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution". <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Grinberg, D., and Beyron, R. *Organizatsionnoye povedeniye: ot teorii k praktike* [Organizational Behavior: From Theory to Practice]. Moscow: Vershina, 2004.
- Khlevnaya, Ye. A., and Kiseleva, T. S. *Emotsionalnyy intellekt rukovoditelya v biznes-protsessakh organizatsii* [The Emotional Intelligence of the Leader in the Business Processes of the Organization]. Moscow: INFRA-M, 2019.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., and Salovey, P. "The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates". *Emotion Review*, vol. 8, no. 4 (2016): 290-300.
DOI: 10.1177/1754073916639667
- Nosenko, E. L., and Kovryha, N. V. *Emotsiyni intelekt: kontseptualizatsiia fenomenu, osnovni funktsii* [Emotional Intelligence: Conceptualization of the Phenomenon, Basic Functions]. Kyiv: Vyshcha shk., 2003.
- Pekaar, K. A. "Self- and Other-Focused Emotional Intelligence: Development and Validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS)". *Personality and Individual Differences*, vol. 120, no. 1. (2018): 222-233.
DOI: 10.1016/j.paid.2017.08.045
- Rubinshteyn, S. L. *Osnovy obshchey psikhologii* [Fundamentals of General Psychology], vol. 2. Moscow: Pedagogika, 1989.
- Teplov, B. M. "Sposobnosti i odarennost" [Abilities and Giftedness]. In *Problemy individualnykh razlichiy*, 9-20. Moscow, 1961.

УДК 657:657.446

JEL: L24; L25; L29; M11; M16

СИСТЕМА ДИНАМІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

©2020 ЖУРАВЕЛЬ О. В., МАМОНТЕНКО Н. С.

УДК 657:657.446

JEL: L24; L25; L29; M11; M16

Журавель О. В., Мамонтенко Н. С. Система динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Система динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективи розвитку та майбутній стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Концепція системи динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства потребує використання автоматизованих методів управлінського аналізу, що виражається в широкому використанні різноманітних економіко-математичних моделей, які враховують специфіку конкретного підприємства. У рамках пропонованої концепції завданням системи динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства як процесу є вироблення комплексу заходів у вигляді послідовних організаційно-економічних етапів розробки керуючого впливу, необхідного для досягнення поставлених цілей функціонування підприємства. До цих цілей належать: збір, обробка, інтерпретація та зберігання інформації; вироблення управлінського рішення; планування керуючого впливу; передача керуючого впливу на об'єкт; контроль виконання; аналіз результатів виконання ухвалення рішення. Необхідна умова для досягнення повної ефективності системи контролінгу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це якісне здійснення зворотного зв'язку в процесі управління, що досягається шляхом алгоритмізації й автоматизації управлінського аналізу.

Ключові слова: контролінг, управління, динамічний контролінг, управління підприємством.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-471-476>

Рис.: 2. **Бібл.:** 9.

Журавель Олена Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (вул. Генуезька, 22, Одеса, 65009, Україна)

E-mail: e_zhuravel@i.ua

Мамонтенко Наталія Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньої економічної та інноваційної діяльності, Одеський національний політехнічний університет (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: favorit_m@ukr.net

УДК 657:657.446

JEL: L24; L25; L29; M11; M16

Журавель Е. В., Мамонтенко Н. С. Система динамического контроллинга в управлении внешнеэкономической деятельностью предприятия
 Система динамического контроллинга в управлении внешнеэкономической деятельностью – это вид управленческой деятельности, который определяет перспективы развития и будущее состояние внешнеэкономической деятельности предприятия. Концепция системы динамического контроллинга в управлении внешнеэкономической деятельностью предприятия требует использования автоматизированных методов управленческого анализа, что выражается в широком использовании различных экономико-математических моделей, учитывающих специфику конкретного предприятия. В рамках предлагаемой концепции задачей системы динамического контроллинга в управлении внешнеэкономической деятельностью предприятия как процесса является выработка комплекса мероприятий в виде последовательных организационно-экономических этапов разработки управляющего воздействия, необходимого для достижения поставленных целей функционирования предприятия. К этим целям относятся: сбор, обработка, интерпретация и хранение информации; выработки управленческого решения; планирование управляющего воздействия; передача управляющего воздействия на объект; контроль исполнения; анализ результатов выполнения принятого решения. Необходимым условием для достижения полной эффективности системы контроллинга в управлении внешнеэкономической деятельностью предприятия является качественное осуществление обратной связи в процессе управления, которая достигается путем алгоритмизации и автоматизации управленческого анализа.

Ключевые слова: контроллинг, управление, динамичный контроллинг, управление предприятием.

Рис.: 2. **Библ.:** 9.

Журавель Елена Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Одесский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины (ул. Генуэзская, 22, Одесса, 65009, Украина)
E-mail: e_zhuravel@i.ua

Мамонтенко Наталья Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента внешней экономической и инновационной деятельности, Одесский национальный политехнический университет (просп. Шевченко, 1, Одесса, 65044, Украина)
E-mail: favorit_m@ukr.net

UDC 657:657.446

JEL: L24; L25; L29; M11; M16

Zhuravel O. V., Mamontenko N. S. The Dynamic Controlling System in the Management of the Enterprise's Foreign Economic Activities

The dynamic controlling system in the management of foreign economic activity is a type of management activity that determines prospects for development and the future status of the enterprise's foreign economic activity. The conception of a dynamic controlling system in the management of the enterprise's foreign economic activities requires the application of automated management analysis methods, which is expressed in the wide use of various economic-mathematical models, taking into account the specifics of a particular enterprise. As part of the proposed conception, the task of the dynamic controlling system in managing the external economic activities of enterprise as a process is to develop a complex of activities in the form of successive organizational-economic stages of development of the management impact necessary to achieve the goals set by the enterprise. These goals include: collecting, processing, interpreting and storing information; elaborating a managerial decision; planning of management impact; transferring the management impact to an object; control over execution; analysis of the results of implementing the decision. A prerequisite for achieving the full efficiency of the controlling system in the management of the enterprise's foreign economic activities is the qualitative implementation of feedback in the management process, which is achieved by algorithmization and automation of management analysis.

Keywords: controlling, management, dynamic controlling, management of enterprise.

Fig.: 2. **Bibl.:** 9.

Zhuravel Olena V. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Odesa Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine (22 Henuzka Str., Odesa, 65009, Ukraine)

E-mail: e_zhuravel@i.ua

Mamontenko Nataliia S. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic and Innovation Activity, Odesa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: favorit_m@ukr.net

Контролінг, як елемент системи управління, досить активно реалізується зарубіжними підприємствами, і це, своєю чергою, приносить позитивні фінансово-економічні результати. Стосовно управління економікою українських підприємств і організацій, то, на жаль, цей підхід поки що недостатньо адаптовано до застосування в сучасних реаліях внаслідок відсутності відповідних знань у цій сфері. Тому вирішення питань з організації та методики побудови системи контролінгу сприятиме підвищенню якості менеджменту та забезпеченню розвитку бізнесу підприємства чи організації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. У даний час існує необхідність впровадження контролінгу на багатьох українських підприємствах, оскільки зберігаються проблеми у сфері управління: низька оперативність

інформації; труднощі з розділенням змінних і постійних витрат; відсутність контролю за досягненням цілей підприємства. Контролінг – це інструмент, який переводить керування підприємством на якісно новий рівень завдяки симбіозу діяльності відділів і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Останнім часом актуальним напрямом в управлінні українськими підприємствами стає система контролінгу, якому присвячено публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних учених, серед яких: Вейл П. [1], Гінзбург Є. [2], Беспалов В.[3], Цигилик І., Мозіль О., Кірдякіна Н. [4], Пушкар М. [5], Стефанюк І. [6], Одноволик В. [7], Задорожна Р. [8], Григораш І. [9]. У своїх дослідженнях науковці достатньо ґрунтовно досліджують теоретичні питання, пов'язані із за-

гальними процесами інформаційного забезпечення системи управління контролінгом на рівні підприємства; запропоновано науково-методичні підходи до формування інформаційних систем. Але сфера контролінгу на підприємстві в розрізі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства залишається не повністю дослідженою.

Метою статті є розбудова системи динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Сучасний стан економіки нашої країни потребує докорінної зміни господарського механізму та створення якісно нової системи управління. Вирішити проблему ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та економічного зростання підприємств України неможливо без удосконалення, насамперед, систем контролінгу підприємств, які функціонують в умовах ЗЕД [1].

Удосконалення управління підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності передбачає побудову специфічних елементів системи контролінгу у сфері ЗЕД підприємства, ступінь деталізації яких переважно залежить від розмірів підприємства та масштабів його зовнішньоекономічної діяльності [2].

Отже, система динамічного контролінгу в управлінні ЗЕД – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективи розвитку та майбутній стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Необхідно наголосити, що планування зовнішньоекономічної діяльності є першим етапом технології контролінгу, що формує інформаційну базу для подальших організацій та мотивації працівників, контролювання та регулювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Планування ЗЕД – це цілеспрямована діяльність щодо передбачення прогнозування умов, процесів, результатів тощо стосовно зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням стану та перспектив розвитку середовища функціонування [3].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це безперервний, цілеспрямований соціально-економічний та організаційно-технічний процес, який здійснюється на базі системи управлінського аналізу за допомогою різних методів управління й аналізу, а також відповідних технічних засобів для досягнення поставлених завдань, які, своєю чергою, поєднуються в системі динамічного контролінгу.

Концепція системи динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства потребує використання автоматизованих методів управлінського аналізу, що виражається в широкому використанні різноманітних економіко-математичних моделей, які враховують специфіку конкретного підприємства. Розробка орієнтована на підприємства промисловості України, які мають ряд істотних специфічних відзнак у методах оцінки їхньої господарської діяльності, і враховує специфіку функ-

ціонування українського ринку та міжнародних відносин [4; 5].

У рамках запропонованої концепції завданням системи динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства як процесу є вироблення комплексу заходів у рамках послідовних організаційно-економічних етапів (рис. 1) розробки керуючого впливу, необхідного для досягнення поставлених цілей функціонування підприємства.

Ці етапи являють собою процеси більш низького рівня. Послідовність і кількість етапів не залежать від чисельності управлінського персоналу й індивідуальних особливостей підприємства та властиві будь-якій системі управління. До них належать: збір, обробка, інтерпретація та зберігання інформації, вироблення управлінського рішення, планування керуючого впливу, передача керуючого впливу на об'єкт, контроль виконання, аналіз результатів виконання ухвалення рішення.

Вироблення управлінського рішення складає одне з головних завдань у процесі динамічного контролінгу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Управлінський аналіз у процесі контролінгу виступає як елемент зворотного зв'язку між керуючою та керованими системами. Керуюча система передає командну інформацію на об'єкт управління, що, змінюючи свій стан, через зворотний зв'язок повідомляє керуючому органу про результати виконання команди та про свій новий стан. Сенсорна система динамічного контролінгу поставляє інформацію, а система управлінського аналізу приводить її у вигляді, придатний для ухвалення рішення [5–7].

Управлінський аналіз виконує супутню, обслуговуючу функцію в процесі ухвалення рішення і є методом дослідження керованої системи.

Необхідна умова для досягнення повної ефективності системи контролінгу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це якісне здійснення зворотного зв'язку в процесі управління, що досягається шляхом алгоритмізації й автоматизації управлінського аналізу.

Таким чином, процес розчленовується на основні й обслуговуючі функції. Відповідно до запропонованої концепції динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства основне призначення кожної з розглянутих функцій таке:

- ✦ *функція планування* включає довгострокове, поточне й оперативне планування. При цьому виконання всіх видів робіт іде взаємозалежними етапами: оцінка зовнішньої ситуації; визначення попиту на продукцію; створення системи зв'язків і формування потоків інформації для планування; визначення головних цілей і завдань; розробка загальних планів на тривалий період, розробка поточних планів.



Рис. 1. Етапи організаційно-економічного забезпечення системи динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Оперативне планування доповнює поточне планування та пов'язане з розробкою планів на короткі проміжки часу;

- ✦ *функція контролю* включає регулярний і періодичний контроль, що проявляється у виявленні та відборі даних, що відображають виконання планових завдань, нормативів і відхилень від них;
- ✦ *функція обліку* відображає результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства, забезпечує дані про його стан за певний період і включає управлінський, бухгалтерський, статистичний, оперативний облік;
- ✦ *управлінський аналіз* як функція керуючої системи включає оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, загальних тенденцій розвитку економічних процесів, можливих резервів підвищення ефективності виробництва; передбачає оцінку ступеня напруженості та виконання плану по всіх видах показників, вивчення ходу оперативного виконання плану, причин, що заважають його виконанню, шляхів їхнього усунення й інше;
- ✦ *регулювання* – функція, що забезпечує напрямок зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до плану. Її роль виражається в корекції, завдяки якій усуваються випадкові відхилення системи. Функція регулювання полягає в адекватному реагуванні та корекції процесу управління. У фазі регулювання виникає нова інформація про стан об'єкта управління, що стає джерелом інформації для аналізу;
- ✦ *координація* – функція, що забезпечує погодженість всіх основних функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства за рахунок оперативності й адаптивності керуючої системи та складається з формування певних критеріїв виконання основних функцій управління на підставі даних управ-

лінського аналізу. Вона є однією з головних особливостей пропонованої системи керування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Управлінський аналіз, спираючись на дані обліку, становить базу обґрунтованого планування, випереджає планування, завершує виконання плану та йде в ході його оперативного здійснення. Аналіз тісно пов'язаний з обліком і контролем. Облік несе інформацію про стан об'єкта управління. Контроль базується на зіставленні облікової інформації з нормативною, припускає ревізію й адміністративні санкції [8].

Механізм взаємодії підсистем у системі динамічного контролінгу управління підприємством і функціонування системи управлінського аналізу в процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства наведено на рис. 2.

У системі динамічного контролінгу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства традиційно виділяють керуючі й керовані системи. Під керуючою системою розуміється сукупність структур, коштів, інструментів і методів, що забезпечують процес управління; під керованою системою – зовнішньоекономічна діяльність. Керуючі й керована системи знаходяться в постійній динамічній взаємодії та являють собою контур управління зі зворотним зв'язком.

Керуюча система зовнішньоекономічної діяльності підприємства являє собою орган управління, що робить визначальний вплив на об'єкт управління, тобто це система, що безпосередньо керує зовнішньоекономічною діяльністю. Керуюча система складається з підсистем, структура яких визначається функціями та процесами управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

На початковому етапі динамічного контролінгу управління зовнішньоекономічною діяльністю виробляється стратегія функціонування та розвитку підприємства – це свого роду блок цілепокладання. Об-

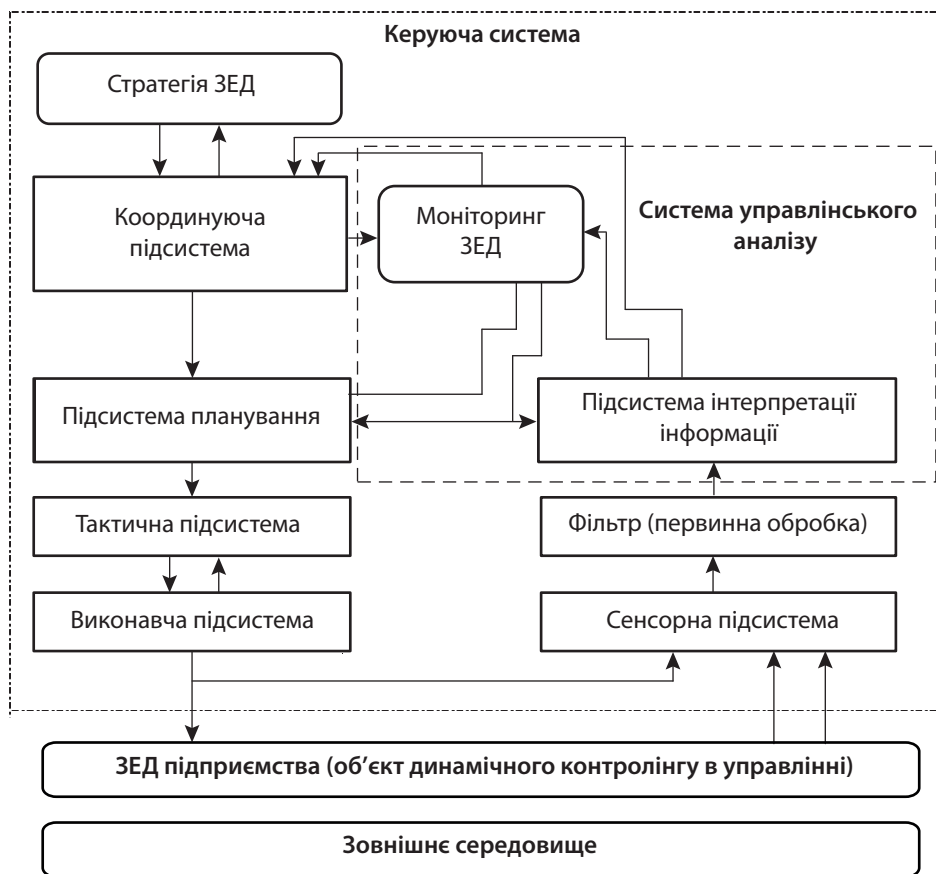


Рис. 2. Місце управлінського аналізу в системі динамічного контролю в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

рана стратегія обумовлює характер впливу координуючої підсистеми, наприклад у невеликих виробничих системах як координуюча підсистема може виступати керівник такої системи. Своєю чергою, підсистема, що координує, може вносити корективи в стратегію конкретного підприємства на підставі інформації, отриманої в результаті управлінського моніторингу його поточної зовнішньоекономічної діяльності.

Потім, під впливом координуючої підсистеми, розробляються стратегічні й оперативні плани здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розроблені плани передаються тактичній підсистемі, що проробляє альтернативні варіанти реалізації даних планів і виробляє конкретні дії для їхнього виконання [9].

На наступному етапі виконавча підсистема впливає на об'єкт управління. Далі, через зовнішнє середовище підприємства, інформація про стан об'єкта управління потрапляє в сенсорну підсистему контролю, яка займається збором усілякої інформації від кожної підсистеми керуючої системи. Сенсорна підсистема поставляє інформацію, а система управлінського аналізу приводить її у вигляд, придатний для ухвалення рішення. Логічна обробка, вивчення причин, узагальнення фактів, їхня систематизація, висновки, пропозиції, пошук резервів – ці завдання вирішує управлінський аналіз. За рахунок цього вико-

нується супутня, обслуговуюча функція дослідження керованої системи в процесі ухвалення рішення.

Умова для досягнення повної ефективності системи динамічного контролю в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це якісне здійснення зворотного зв'язку в процесі управління, що досягається шляхом автоматизації управлінського аналізу. Після збору інформації сенсорною підсистемою контролю в блоці первинної обробки відбувається сортування та відсікання зайвої інформації, у якій система управлінського аналізу безпосередньо не має потреби. Після цього отримана інформація перетворюється й інтерпретується за допомогою інструментів управлінського аналізу відповідно до поставленої цілі та виводиться на управлінський монітор – інструмент відображення результатів проведення управлінського аналізу в динаміці. Інформація, що надходить, накопичується та використовується для інтерпретації знову одержуваної інформації, на підставі якої коректуються подальші плани функціонування та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, необхідна система динамічного контролю в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, організована на основі широко-

го застосування методів аналізу й економіко-математичного моделювання, переходить на якісно інший рівень. Наявність зворотного зв'язку, організованого за допомогою управлінського аналізу на всіх етапах процесу динамічного контролінгу в управлінні, дозволяє оперативно реагувати на сформовану поточну ситуацію. При цьому за рахунок застосування динамічного контролінгу управління стає не ситуаційним, а випереджальним, що дозволяє вгадати, спрогнозувати розвиток ситуації. Отже, управління в пропонованій концепції не є прогнозованим у класичному розумінні, тому що прогнозне управління використовує тенденції минулих періодів, а пропонована система динамічного контролінгу базується на аналізі поточного стану об'єкта управління. Таким чином, пропонована концепція управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах динамічного контролінгу поєднує достоїнства ситуаційного та прогнозного управління, але не має їхніх недоліків, тому що завдяки комплексу засобів та інструментів управління процес зовнішньоекономічної діяльності підприємства перестає бути реактивним. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Вейл П. Искусство менеджмента / пер. с англ. М. : Новости, 2005. 192 с.
2. Гинзбург Е. Г. Законы и методология организации производственных систем. Иваново, 2008. 188 с.
3. Беспалов В. А. Методологические проблемы системы управленческих решений. М., 2006. 166 с.
4. Цигилик І. І., Мозіль О. І., Кірдякіна Н. В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 117–123.
5. Пушкар М. С. Контролінг : монографія. Тернопіль, 2011. 146 с.
6. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2015. № 2. С. 146–153.
7. Однволик В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 127–130.
8. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2010. № 1. С. 46–50.
9. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11. С. 96–107.

REFERENCES

- Bespalov, V. A. *Metodologicheskiye problemy sistemy upravlencheskikh resheniy* [Methodological Problems of the System of Managerial Decisions]. Moscow, 2006.
- Ginzburg, Ye. G. *Zakony i metodologiya organizatsii proizvodstvennykh sistem* [Laws and Methodology for the Organization of Production Systems]. Ivanovo, 2008.
- Hryhorash, I. O. "Kontrolinh yak suchasna systema upravlinnia pidpriemstvom" [Controlling as a Modern Enterprise Management System]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11 (2017): 96-107.
- Odnovolyk, V. I. "Kontrolinh – suchasna kontseptsiiia zabezpechennia stabilnoho rozvytku pidpriemstva" [Controlling Is a Modern Concept of Ensuring Stable Development of the Enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (2012): 127-130.
- Pushkar, M. S. *Kontrolinh* [Controlling]. Ternopil, 2011.
- Stefaniuk, I. B. "Poniattia, sutnist i prychny vynyknennia kontrolinhu" [The Concept, Nature and Causes of Controlling]. *Finansy Ukrainy*, no. 2 (2015): 146-153.
- Tsyhylyk, I. I., Mozil, O. I., and Kiridiakina, N. V. "Kontrolinh v systemi upravlinnia" [Controlling in the Management System]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 3 (2015): 117-123.
- Veyl, P. *Iskusstvo menedzhmenta* [The Art of Management]. Moscow: Novosti, 2005.
- Zadorozhna, R. P. "Kontrolinh yak kontseptsiiia upravlinnia finansovo-hospodarskoiu diialnistiu pidpriemstva" [Controlling as a Concept of Managing the Financial and Economic Activities of the Enterprise]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnologii*, no. 1 (2010): 46-50.