

СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ: ОБ'ЄКТ, СУБ'ЄКТ ТА ЗАВДАННЯ

*Розглянуто суть поняття “система контролінгу”,
досліджено об'єкт, суб'єкт та завдання контролінгу*

Постановка проблеми. Сучасні ринкові відносини в Україні висувають нові вимоги до якісного рівня управління та інформаційно-економічного забезпечення підприємства. Незважаючи на завдання, що стоять перед системою управління, багато підприємств України в даний період знаходяться на стадії занепаду. Це пояснюється тим, що в Україні ще не відпрацьована ефективна система управління в умовах ринку. Саме посилення таких вимог зумовлює пошук нових методів управління та удосконалення інформаційного забезпечення підприємств.

Одним із нових напрямків, який направлений на підвищення ефективності управління та забезпечення особливою інформацією, яка виявляє нові тенденції, закономірності явищ і процесів у діяльності підприємства та допомагає розробити заходи та створити умови які забезпечують та сприяють життєдіяльності підприємства, вважається контролінг. В значній кількості літературних джерел чітко не визначено об'єкт, суб'єкт та завдання системи контролінгу. Саме тому виникає потреба в науковому обґрунтуванні системи контролінгу та визначення основних елементів – об'єкту, суб'єкту та завдань контролінгу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Контролінг привертає увагу багатьох дослідників. Методологічні основи контролінгу висвітлені в працях вітчизняних вчених: О.І. Павликівської, С.Н. Петренко, проф. М.С. Пушкара, проф. Л.А. Сухаревої, Г.Ф. Шепітко.

У світовій фінансово-економічній літературі ефективність контролінгу, його відображення та практичне використання набагато глибше досліджене і йому присвячені праці таких зарубіжних вчених як Л.А. Давидової, А. Дайле, С.В. Данилочкіної, А. Кармінського, Е. Майера, Р. Мана, А. Сафарова, П. Хорвата та ін.

Мета дослідження. Дослідити нову концепцію управління підприємством – контролінг, визначити вплив теорії систем контролінг, розглянути чи притаманні контролінгу характерні властивості системи, дослідити та систематизувати основні елементи структури системи контролінгу.

Викладення основного матеріалу. Існують різні підходи до визначення поняття “система” викликане тим, що дане поняття є абстрактною категорією, сам термін “система” грецького походження та означає – ціле, зіставлене з окремих частин. Пропонуємо розглянути поняття “системи”, які наводяться різними авторами.

У філософії систему трактують (грец. systema – складене з частин, з'єднане) – сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках між собою утворюють певну цілісність, єдність [25, с. 329].

Цікаве тлумачення “системи” зазначене в праці “Исследование по общей теории системы” зазначається, що система – це множина об'єктів разом з відносинами між об'єктами – частинами чи компонентами системи – та між їх атрибутами властивостями об'єктів. Завдяки цим відносинам система об'єднується в єдине ціле [7, с. 252].

Під час розгляду поняття “система” ми не ставимо за мету дослідити та внести зміни в сам термін, а за допомогою дослідження зрозуміти важливі параметри, які характеризують систему.

Так проф. М.С. Пушкар під системою розуміє будь-який цілісний комплекс, що охоплює визначену сукупність об’єктів довільної форми і змісту, які взаємопов’язані між собою і об’єднані регулярною взаємодією [21, с. 4].

Мильник В.В. розглядає систему як спрямований комплекс взаємопов’язаних елементів різного походження та відношення між ними [13, с. 7].

З розглянутих визначень випливає, що системи, як правило поділяються на прості і складні. Аналіз простої (великої) системи зводиться до ізольованого розгляду окремих її компонентів і їх властивостей. Опис компонентів такої системи дасть у сумарному вираженні опис усієї системи.

Великі системи – це системи, що можуть розглядатися іншим чином, ніж як сукупність апріорно виділених підсистем. Для отримання необхідної інформації про велику систему дослідник послідовно розглядає її по частинах, будуючи підсистеми. Кожна з підсистем одного ієрархічного рівня описується однією і тією ж мовою а на наступному рівні використовується метамова. Створення такої метамови рівноцінне до відкриття законів побудови структури системи і є найбільш цінним результатом дослідження. Якщо дослідник просувається від елементів, підсистем різних рівнів загальності до систем, то це є шлях композиції. Протилежний шлях – декомпозицій, використовується тоді, коли необхідно отримати нову інформацію, виходячи зі знання системи загалом, і така інформація не може бути отримана іншим шляхом.

Складні системи – це цілеспрямовані системи, побудовані для розв’язування багатоцільових задач, системи, що відображають, різноманітні не порівняльні між собою характеристики об’єкта; системи, для описання яких необхідне використання

декількох мов; системи, що включають взаємопов’язаний комплекс різних моделей [8, с. 63].

Враховуючи попередні та дані вище дослідження нами було проаналізовано та узагальнено поняття “контролінг”, та визначено що контролінг це – інтегрована складна система, яка включає елементи: бухгалтерського обліку, економічної теорії, економічного аналізу, контролю, планування, менеджменту, яка застосовується на підприємстві і спрямована на прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень і забезпечує необхідною інформацією підприємство.

При дослідженні контролінгу – нової концепції управління, необхідно розглядати його як систему, як цілісний комплекс взаємопов’язаних елементів, які об’єднані загальною метою.

Контролінг є складною системою і відповідає за збір інформації діяльності підприємства, він складається з підсистем, але переважно на підприємствах здійснюється одним структурним підрозділом, тому варто розглядати контролінг як єдину цілісну інформаційну систему, що використовується для функцій управління.

Формулювання вимог до системи контролінгу досягається шляхом визначення основних положень, або принципів системного підходу, які є досить загальними твердженнями, що узагальнюють досвід роботи людини зі складними системами. Проф. М.С. Пушкар [20] пропонує наступні принципи системи контролінгу:

- 1) визначення мети (цілей);
- 2) управління цілями;
- 3) досягнення цілей;
- 4) принцип руху і стійкості;
- 5) принцип своєчасності;
- 6) принцип стратегічного мислення;
- 7) принцип документування.

Вважаємо що доцільно доповнити вищевикладені принципи системи контролінгу, принципом розвитку, цей принцип повинен

враховуватись при побудові штучної системи. Який дає можливість вдосконалювати та розвивати систему контролінгу за умов збереження якісних особливостей.

Межі розширення функцій та модернізації повинні бути чітко усвідомленими при створенні штучної системи, тому що існують доцільні межі універсальності системи. Можливості для розвитку закладаються шляхом надання системі властивостей до самонавчання, самоорганізації, штучного інтелекту [8, с. 63].

Вважаємо, невірним твердження, що нема системи контролінгу в однаковій мірі оптимальної для всіх підприємств та що її частіше за все необхідно створювати спеціально для кожного підприємства. На нашу думку система контролінгу – цілісна конструкція, яка виконує необхідні функції для життєдіяльності підприємства та в яку входять основні елементи системи – об'єкт, суб'єкт та завдання. Ідентичне ведення контролінгу на підприємствах просто не можливе, але це залежить не від аналогічності системи контролінгу, а від зовнішніх та внутрішніх факторів які впливають на діяльність підприємства.

До внутрішніх факторів відноситься – процес виробництва, організація виробництва, стиль та методи керівництва, розмір та вид підприємства. До зовнішніх факторів необхідно віднести – ринок збуту, ринок постачання, ринок кадрів, фінансовий ринок, технології, політичне та соціальне середовище, структуру економіки.

У системі контролінгу вважає проф. Пушкар М.С. обов'язковим елементом є визначення мети підприємства і окремих структурних підрозділів, управління цілями, своєчасне реагування на зміну середовища і відповідно уточнення мети, що дає можливість адаптуватися до змін і забезпечити існування об'єкту [20, с. 13].

Вважаємо доцільним – розглянути та визначити об'єкт, суб'єкт та завдання системи контролінгу, оскільки в науково – практичній літературі відсутній єдиний підхід та розуміння даних елементів.

У монографії “Гармонізація національних систем бухгалтерського обліку” проф. О.М. Петрук зазначає, що формулювання об'єкту – завдання критеріїв, за якими ті чи інші підоб'єкти включаються чи не включаються в систему. За цими критеріями проходить відбір конкретних об'єктів (створення списку об'єктів), тобто визначення меж системи. В якості об'єктів можна розглядати як власне речі поняття чи знаки, так і сукупність їх властивостей чи їх відношень. У випадку побудови відкритої системи об'єкти відбираються за двома різними критеріями: об'єкти, щодо яких вирішується задача, та об'єкти вплив яких необхідно враховувати при розв'язанні задачі. Визначення об'єкта в економіці складає важливу та складну частину системного аналізу, тому, що в аналізі економічних систем підчас зовсім неочевидно та незрозуміло, які об'єкти включати в дану систему, в її середовище, а які зовсім не слід брати до уваги [19, с. 76].

Виходячи з вищевикладеного вважаємо за необхідне визначити об'єкт контролінгу, оскільки саме сукупність об'єктів та взаємозв'язків між ними складає систему. Як зазначає проф. М.С. Пушкар, об'єктом системи контролінгу є – фактори виробництва, процеси показники ефективності їх використання та організації, потенціал підприємства (чисельність, основні засоби, потужність обсяг виробництва і збуту тощо), а також показники фінансового стану у порівнянні з прогнозованими [20, с. 44]. Сухарева Л.А. основними об'єктами контролінгу визначає витрати підприємства і центрів відповідальності, в яких відбувається накопичення витрат і формування доходів [23, с. 157].

Проаналізувавши навчально-довідкову літературу (див. табл. 1) було систематизовано погляди дослідників, щодо об'єкту контролінгу та визначено, що лише декілька авторів виділяють об'єкт контролінгу, а саме М.С. Пушкар., Л.А. Сухарева та І.І. Циглик. Інші автори, спрямовують дослідження на питання, що стосуються об'єктів контролінгу.

Таблиця. 1. Погляди авторів, щодо об'єкту контролінгу

№	Автор	Об'єкт контролінгу			
		Використання ресурсів підприємства	Господарські процеси	Функціональні напрями діяльності	Витрати
1.	Пушкар М.С., Пушкар Р.М. [20]	грошові кошти, запаси, необоротні і нематеріальні активи, персоналу і заробітної плати	постачання (логістика), виробництва, збуту, інвестування	іноваційна, маркетинга, менеджмент, фінансова	—
2.	Яковлєв Ю.П. [29]	—	інвестування	фінансова	витрати
3.	Сухарева Л.А., Петренко С.Н. [23]	—	—	—	витрати
4.	Шепітко Г.Ф. [30]	—	інвестування	—	витрати
5.	Ореховский П.А. [15]	трудові, матеріальні, фінансові	—	—	—
6.	Данілочкіна Н.Г. [9]	—	—	—	витрати
7.	Карминський А.М. [10]	запаси	постачання (логістика), інвестування	іноваційна, фінансова	—
8.	Карминський А.М., Фалько С.Г. [11]	—	постачання (логістика), збуту, інвестування	іноваційна, фінансова	—
9.	Попова Л.В. [17]	—	—	іноваційна, фінансова	витрати
10.	Портна О.В. [18]	—	—	фінансова, інвестиційна	витрати
11.	Циглик І.І. [28]	грошові кошти, запаси, необоротні і нематеріальні активи, персоналу і заробітної плати	постачання (логістика), виробництва, збуту, інвестування	фінансова	—
12.	Фольмут Х.Й. [26]	персоналу і заробітної плати	постачання (логістика), інвестування	фінансова	витрати
13.	Дайле А. [4]	—	виробництва, інвестування, збуту	фінансова	витрати
14.	Хорват П. [27]	—	інвестування	фінансова	витрати
15.	Дигтер Хан [5]	—	—	фінансова	—

Заслугує на увагу думка Е.В. Толкачевої, яка зазначає, щоб визначити науковий об'єкт контролінгу необхідно перш за все розглянути причини його виникнення та еволюцію. Об'єктом дослідження контролінгу є система управління і закономірності їх змін під впливом зовнішнього середовища [31].

Як визначив проф. Петрук О.М. поняття суб'єкту дослідження та спостерігача є рівнозначними, а більш вузькі поняття – дослідник, аналітик, розробник, користувач системи. Спостерігач може бути віддалений від об'єкта та здійснювати його дослідження наче з боку або може поєднуватися з об'єктом,

складати його невід’ємну частину. При визначенні позиції спостерігача вирішується питання про те чи буде система розглядатися в якості відкритої чи закритої. Закриті системи ізольовані від зовнішнього середовища, всі процеси, крім енергетичних замикаються тільки в середині самої системи. Відкриті системи активно взаємодіють із зовнішнім середовищем, що дозволяє їм зберегти високий рівень організованості і розвиватися в сторону збільшення своєї складності.

Закрита система представляє собою поєднання спостерігача і об’єкта. У випадку з відкритою системою встановлюються взаємні відносини між трьома складовими: спостерігачем, об’єктом, середовищем. Спостерігач фактично взаємодіє з двома об’єктами: основним об’єктом який є сукупністю виділених елементів, і додатковим об’єктом – середовищем, яке також складається з елементів.

Суб’єктом системи контролінгу виступає “контроллер”, поняття походить від англійського “countre-roullour” і в перекладі означає “зустрічна роль”. Пізніше, базуючись на цьому трактуванні, виникає назва посадової особи, яка і відігравала так звану “зустрічну роль” при управлінні грошовими та товарними потоками. Відповідно такій орієнтації в майбутнє щодо розгляду завдань контролера стали все більше пов’язувати з питаннями планування і контролю.

Згідно інформації Спілки контролерів (м. Мюнхен), контроллер надає супроводжуючу підтримку менеджменту в процесі здійснення управління, орієнтованого на досягнення встановлених цілей, це означає, що:

– контроллер піклується щодо прозорості результатів діяльності, фінансів, процесів та стратегій, завдяки чому сприяє підвищенню ефективності;

– контроллер координує окремі цілі та плани в рамках єдиної системи та розробляє орієнтовану на майбутнє звітність;

– контроллер організовує процес контролінгу таким чином, щоб кожен з носіїв управлінських рішень міг діяти цілеорієнтовано;

– контроллер гарантує оперативне постачання необхідної інформації;

– контролер розвиває та підтримує систему контролінгу [www.iib.com.ua].

Контроллер – це той хто більше за других вчить, вміє, знає, системно мислить і діє в гармонії із зовнішнім середовищем, орієнтується на поставлені цілі і на майбутнє, щоб успішно управляти підприємством [3].

Слід відмітити, що відносини суб’єкту до об’єкту визначають наявність завдання, яке є своєрідним критерієм, за яким проходить відбір об’єктів та їх властивостей. Завдання в конкретних випадках отримує різні інтерпретації: постановка та специфікація проблеми, дослідження властивостей об’єкту, його конструювання, реконструювання, створення об’єкту, керування ним його використання [19, с.77].

Розробці та систематизації завдань контролінгу сприяв *Financial Executives Institute (FEI)* – Інститут фінансового керівництва. Існує так званий каталог завдань контролера та казначея по класифікації цього інституту. Розглянемо основні завдання контроллера та казначея в табл. 2.

Таблиця 2. Завдання контролера та казначея [6]

Завдання контролера по класифікації Інституту фінансового керівництва	Завдання казначея по класифікації Інституту фінансового керівництва (1962р.)
1	2
1. <i>Планування:</i> зіставлення, координація і реалізація планів підприємства як інтегрованої менеджменту при контролі господарської діяльності. Планування охоплює плани прибутку, програми інвестиції і фінансування, плани збуту, бюджети накладних витрат і нормативних витрат	1. <i>Залучення капіталу:</i> розробка і реалізація програм по забезпеченню підприємства капіталом, включаючи проведення переговорів і підтримання необхідних фінансових зв’язків

Продовження табл. 2

1	2
2. Зіставлення і інтерпретація звітів: порівняння фактичних результатів з плановими і нормативними, зіставлення звітності, а також коментарі до них для всіх сфер менеджменту і власників капіталу. Ця функція включає визначення принципів бухгалтерського обліку і балансової політики, координацію систем і процесів, а також підготовку і обробку необхідних даних, зіставлення спеціальних звітів	2. Зв'язок з інвесторами: порівняння Створення і підтримання ринку цінних паперів підприємства в цьому зв'язку підтримання відповідних контактів з інвестиційними фондами, банками, фінансовими експертами і акціонерами
3. Оцінка і консультація: консультація з всіма менеджерами, які відповідають за розробку директив і їх виконання в різних підрозділах підприємства. Якщо мова йде про досягнення поставлених цілей і дієвості цих директив, а також про організаційні структури і процеси	3. Короткострокове фінансування: вплив і збереження таких джерел покриття поточної короткострокової потреби в кредитах підприємства, як банки і інші кредитні інститути
4. Питання оподаткування: розробка і застосування принципів і методів податкової політики	4. Зв'язки з банками і фінансовий контрол: дотримання банківських договорів, контроль за грошима фірми і цінними паперами і найбільш вигідне їх розміщення
5. Зіставлення звітності для державних служб: контроль і координація зіставлення звітів для державних служб	5. Кредитори і дебітори: поточний контроль, спостереження за надання кредитів клієнтів і отримання платежів від дебіторів в відповідності із строками оплати, які надійшли, включаючи контроль спеціальних договорів по фінансуванню продаж (платежі при продажі в відстрочку, орендна плата)
6. Забезпечення збереження майна: внутрішній контроль і ревізія, а також спостереження за страхуванням повинні гарантувати збереження майна підприємства	6. Капіталовкладення: доцільне розміщення капіталу підприємства, а також розробка і координація принципів вкладення капіталу в пенсійні фонди чи інші способи використання капіталу
7. Народного господарське дослідження: постійне вивчення розподілу економічних і соціальних сил і вплив державних служб, а також оцінка їх можливості впливу на діяльність підприємства	7. Страхування: турбота про необхідне та достатнє страхування

Завдання контролінгу (табл. 2) були сформульовані в 1962 р., на основі них враховуючи вимоги системи управління сформульоване основне завдання контролінгу, інформаційне забезпечення і підтримка орієнтована на результат управління підприємством. Із головного завдання впливає ряд спеціальних завдань.

– планування і контроль на підприємстві (особливо у відношенні орієнтованих планово-контрольних розрахунків);

– бухгалтерський облік як документування;

– підготовка і передача первинної орієнтованої на результати інформації;

– формування систем, методики і організаційних структур контролінгу.

Таким чином контролінг виконує функції консультування і обслуговування, підготовки і реалізації рішень. Ці спеціальні завдання контролінгу розповсюджується на підприємствах Заходу в цілому, його регіональних і функціональних підрозділах, групи товарів і послуг, програми заходів і проектів на всіх рівнях управління.

Основні завдання контролінгу виділяє російський проф. С.Г. Фалько, які полягають в: інформаційному забезпеченні орієнтованих на результати процесів планування; регуляції і контролю (моніторингу) в фінансовій установі; в виконанні функцій інтеграції, системної організації і координації [24]. Гиляровська Л. та Белкін В. поділяють всі завдання контролінгу на загальні та

спеціальні. Особливістю є те, що спеціальні завдання контролінгу, які виділяють дослідники є ідентичні завданням бухгалтерського обліку. До загальних завдань відносять: зіставлення загального плану для контролю за функціонуванням підприємства, порівняння фактичних досягнутих результатів і складання по результатам аналізу звіту для керівництва підприємства; виявлення можливого зовнішнього впливу на поставленні цілі підприємства; забезпечення контролю за збереженням майна підприємства його активів за допомогою системи внутрішньої ревізії і системи страхування майна [2, с. 31].

Кожне підприємство має свою визначену стратегію, яка реалізується через визначену організацію внутрішніх процесів підприємства і створення відповідної організаційної структури. Завдання контролінгу полягає в сортуванні складових елементів цілого, важливими складовими елементами системи управління на які керується робота контролера, являється система планування, контролю і системи інформаційного забезпечення.

З метою уточнення визначення завдань контролінгу слід дослідити їх трактування у працях вітчизняних та зарубіжних вчених (табл. 3).

Таблиця 3. Аналіз визначень завдань контролінгу в науково-практичній літературі

№ з/п	Завдання контролінгу, які розглядаються вітчизняними та зарубіжними авторами	Павликєська О.І. Папірко В.З.	Пушкар М.С.	Сухарєва Л.А.	Ананькіна Е.А., Даниловичин С.В.	Градова А.П.	Анташов В.А., Уварова Г.В.	Кармінський А.М.	Шенітко Г.Ф.	Дайле А.	Манн Р., Майєр Е.	Хорват П.
1	Координація управлінської діяльності для досягнення цілей підприємства	+	+	+	-	-	+	-	+	-	+	-
2	Інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень	+	+	+	+	+	+	-	-	+	-	-
3	Створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи звітності управління підприємством	-	-	+	+	+	-	+	+	+	+	-
4	Забезпечення раціональності управлінського процесу	+	-	-	+	-	+	-	-	-	+	-
5	Створення інформаційної системи управління підприємством для ефективного функціонування обліку, планування та контролю	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
6	Забезпечення оптимізації взаємозв'язків і залежностей інформаційних потоків між всіма основними функціями управління	+	-	+	-	+	+	+	-	-	-	+
7	Передбачення господарської і комерційної ситуації залежно від зміни умов	+	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-

За даними табл. 3 можемо визначити, що основним завданням контролінгу є створення інформаційної системи управління підприємством для ефективного функціонування обліку, планування та

контролю наступним завданням більшість авторів вважає інформаційну та консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На сьогодні з розвитком ринкових відносин в Україні постають нові завдання, які передбачають якісне управління підприємством та забезпечення його високою інформаційною підтримкою. В наслідок цього необхідні нові вимоги до підсистем управління.

В результаті дослідження було встановлено, що “контролінг” – є складною системою, яка характеризується цілеспрямованістю, яка побудована для розв’язування багатоцільових завдань, яка включає різноманітні собою характеристики об’єкту.

Основними елементами контролінгу як системи є: об’єкт контролінгу – ресурси підприємства, господарські процеси, показники результативності діяльності підприємства та операційна, фінансова та інвестиційна діяльності; суб’єкт – контролер, який орієнтується на поставлені цілі і на майбутнє, щоб успішно управляти підприємством; завдання – створення інформаційної системи управління підприємством для ефективного функціонування обліку, планування та контролю. Суб’єкт, об’єкт і завдання утворюють цілісну єдність, які характеризують контролінг як систему.

Отже контролінг є цілісна, складна система підсистема управління, що використовується для функцій управління та забезпечує інформаційною підтримкою управлінців підприємства.

Список використаної літератури:

1. *Ананькіна Е.А., Данилочкіна Н.Г.* Управление затратами. – М.: “Издательство ПРИОР”, ИВАКО Аналитик, 1998.

2. *Гиляровская Л., Белкин В.* Контролинг как база обоснования и принятия управленческих решений // Управление собственностью. – 2002. – №2. – С. 31-37.

3. *Давыдова Л.А., Фальцман В.К.* Экономика и управление предприятием. Основы немецкой теории Betriebswirtschaftslehre, адаптированной для применения в России: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 224 с.

4. *Дайле А.* Практика контроллинга. Пер. с нем. / Под ред. и предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.

5. *Дитгер Х.* Планирование и контроль: концепция контроллинга Пер. с нем. Под ред. и с предисловием А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: “Финансы и статистика”, 1997.

6. *Дитгер Х., Хунгенберг Харальд Пук.* Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928с.

7. Исследование по общей теории системы. Пер. с англ. – М.: “Прогрес”, 1969. – 252 с.

8. *Катренко А.В.* Системний аналіз об’єктів та процесів комп’ютеризації. – Львів: “Новий світ – 2000”, 2003. – 424 с.

9. Контролинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькіна, С.В. Данилочкін, Н.Г. Данилочкіна и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкіной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.

10. Контролинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях/ А.М. Карминський, Н.И. Оленев, А.Г. Примака, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М. Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

11. Контролинг: учебник / А.М. Карминський, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминського, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

12. *Манн Т., Майер Э.* Контролинг для начинающих. Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1992.

13. *Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А.* Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – 3-е изд. – М.: Академический проект; Трикста, 2004. 352 с.

14. Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. – Мн.: Книжный Дом. 2003. – 1280 с.

15. *Ореховский П.А.* Контроллинг: Учебное пособие. / Международная академия Современного Знания. – Обнинск: МАСЗ, 2000. – 187 с.
16. *Павликівська О.І., Папінко О.І., Папінко В.З.* Контролінг – концепція стратегічного управління // Вісник ЖДТУ / Економічні науки. – 2004. – № 4(30). – С. 204.
17. *Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А.* Контролинг: Учебное пособие. – М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2003. – 192 с.
18. *Портна О.В.* Контролінг. Навч. посібник. – Львів: “Магнолія 2006”, 2008. – 240 с.
19. *Петрук О.М.* Гармонізація національних систем бухгалтерського обліку: Монографія. – Житомир: ЖДТУ, 2005. – 420 с.
20. *Пушкар М.С., Пушкар Р.М.* Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
21. *Пушкар М.С.* Розробка систем обліку: Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 198 с.
22. *Сафаров А.* “Правильный контроллинг”: мнение практика, Группа IntelCont // Управленческий учет. – 2006. – № 1.
23. *Сухарева Л.А., Петренко С.Н.* Контролинг – основа управления бизнесом. – К.:Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
24. *Фалько С.Г.* Контролинг: национальные особенности – российский и американский опыт // Контроллинг – 2002. – № 1.
25. *Философский словарь* / Под. ред. И.Т. Фролова. 4-е изд. – М.: Политиздат, 1981. – 445 с. 26. *Фольмут Х.Й.* Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
26. *Хорват П.* Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. / Horvat & Partners; Пер. с нем. 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
27. *Циглик І.І.* Контролінг (навч. посібник у схемах і таблицях): Навч. посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.
28. *Яковлев Ю.П.* Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
29. *Шенітко Г.Ф.* Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання). Київ.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 136 с.
30. *Толкачева Е.В.* “Объект исследования контроллинга как научной дисциплины” / www.gaap.ru.
31. Інформація Спільки контролерів м. Мюнхен, Німеччина / www.iib.com.ua.
- БРОХУН Наталія Степанівна – аспірант кафедри бухгалтерського обліку і контролю Житомирського державного технологічного університету
- Наукові інтереси:
– проблемні питання організації управлінського обліку і контролінгу