

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-48>

УДК 338.8.1

Євген БАЖЕНКОВ

Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая

<https://orcid.org/0000-0003-0117-294X>

e-mail: [bazhenkov@ukr.net](mailto:bazhenkov@ukr.net)

## КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ

У статті розглянуто контролінг в системі стратегічного управління освітньої галузі. Проаналізовано важливість застосування прогресивних концепцій внутрішньогалузевого управління. Дано визначення поняттю "Контролінг", як міжфункціональному напрямку діяльності в управлінській системі. Розглянуто основні концепції світових науковців щодо визначення контролінгу. Визначено можливість процесу впровадження контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі. Перелічено критерії, на яких базується класична класифікація контролінгу у господарському середовищі. Проілюстровано класифікаційну спрямованість контролінгу у системі стратегічного управління освітньої галузі. Проаналізовано, на що спрямовані стратегічний, тактичний, оперативний, ситуаційний та локальний контролінги. Перелічено контролінги у залежності від напрямків реалізації. Виокремлено види контролінгу за рівневою ознакою. Розглянуто види контролінгу за сферами застосування. Визначено основні моменти, на яких має сфокусуватись впровадження контролінгу в систему стратегічного управління освітньої галузі. Проаналізовано проактивне управління у освітній галузі, що воно означає, на що сфокусовано. Перелічено основні цілі контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі. Визначено базове завдання контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі. Проілюстровано завдання контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі. Проаналізовано загальні функції контролінгу у системі стратегічного управління освітньої галузі. Такими функціями є інформаційна функція, комунікаційна функція, управлінська функція, функція планування, обліково-контрольна функція та аналітична функція. Виокремлено принципи застосування контролінгу, на яких потрібно сфокусуватись при впровадженні філософії контролінгу в систему стратегічного управління освітньої галузі. Зроблено висновки щодо контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі.

Ключові слова: Стратегічне управління, контролінг, механізм, система, класифікація.

Ievgen BAZHENKOV

International Scientific and Technical University of Academician Yuri Bugay

## CONTROL IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT EDUCATION BRANCH

The article considered controlling in the system of strategic management of the educational sector. The importance of applying progressive concepts of intra-industry management was analyzed. The concept of "Controlling" was defined as a cross-functional area of activity in the management system. The main opinions of world scientists regarding the definition of controlling were considered. The possibility of the process of implementing controlling in the system of strategic management of the educational sector was determined. The criteria on which the classic classification of controlling in the economic environment is based were listed. The classification orientation of controlling in the system of strategic management of the educational sector was illustrated. It was analyzed what strategic, tactical, operational, situational and local controlling are aimed at. Controllings were listed depending on the areas of implementation. The types of controlling were distinguished on the basis of equality. The types of controlling by scope of application were considered. The main points on which the introduction of controlling into the system of strategic management of the educational sector should be focused were determined. Proactive management in the field of education was analyzed, what it means, what is focused on. The main objectives of controlling in the system of strategic management of the educational sector were listed. The basic task of controlling in the system of strategic management of the educational sector was determined. The task of controlling in the system of strategic management of the educational sector was illustrated. The general functions of controlling in the system of strategic management of the educational sector were analyzed. These functions are the information function, communication function, management function, planning function, accounting and control function, and analytical function. The principles of the application of controlling were highlighted, which should be focused on when introducing the philosophy of controlling into the system of strategic management of the educational sector. Conclusions were made regarding controlling in the system of strategic management of the educational sector.

Keywords: Strategic management, controlling, mechanism, system, classification.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В умовах глобальних викликів, функціонування та розвиток освітньої галузі потребує застосування інноваційних управлінських технологій, які враховують сучасні внутрішньогалузеві соціально-економічні процеси, потреби національної економіки та суспільства.

Контролінг у системі стратегічного управління освітньої галузі оперує багатограним, мультіваріативним й адаптивним комплексом моделей, методів, механізмів, алгоритмів, прийомів і дій, які забезпечують надання кількісної або якісної оцінки стану освітньої галузі та її сегментів з відповідних позицій, а саме: результативності, ефективності, соціально-економічної значущості тощо.

Систематизація контролінгу за критерієм часу здійснення є його функціональною основою та припускає наявність: стратегічного, тактичного, оперативного, ситуаційного та локального контролінгу, що

візуалізує функціональне значення та строки проведення. Зазначена класифікація контролінгу є найбільш характерною для освітньої галузі та її сегментів.

### Аналіз досліджень та публікацій

Дослідженням контролінгу у системі стратегічного управління освітньої галузі, його цілями та пріоритетами займалися багато вітчизняних та зарубіжних авторів: Кр. Біст, У. Тейчлер, О. Білик, А. Вербицька, М. Дебич, М. Згуровський, М. Кизим, І. Матюшенко, Ю. Сафонов, К. Шапошніков.

### Формулювання цілей статті

Формулювання цілей статті дослідження контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Застосування прогресивних концепцій внутрішньогалузевого управління сприятиме досягненню стратегічних цілей у освітній галузі з підвищенням її результативності й ефективності з урахуванням досвіду європейських країн. Такою концепцією виступає стратегічний контролінг, який забезпечує аналітичну або синтетичну інформаційно-комунікаційну підтримку системи управління в освітній галузі з метою забезпечення функціонування та інноваційного розвитку. Використання властивостей контролінгу у системі стратегічного управління освітньої галузі підвищить її ефективність, а процес адаптації контролінгу у внутрішньогалузевому середовищі можливий за умови цілеспрямованого, збалансованого та раціонального застосування, затверджених методик та сучасного інструментарію, враховуючи проблематику, складність і мультиваріативність ситуаційних завдань у освітній галузі.

Погодимося, що «саме результативне-ефективне управління є запорукою стратегічно-успішного функціонування всіх складових національної економіки, що, визначається системою менеджменту як суб'єктів управління діяльністю державних інституцій, так і множини господарюючих суб'єктів» [1].

Контролінг (англ. Controlling) – це міжфункціональний напрям діяльності в управлінській системі, який за рахунок виявлення, збору, обробці, накопичуванню й альтернативній інтерпретації отриманої аналітичної або синтетичної інформації, забезпечує процес прийняття управлінських рішень, які узгоджуються з концепцією суб'єкта управління.

Григор'єв Г. у науковій праці зазначив: «криза 1930-х років у США, яка привела до банкрутств багатьох суб'єктів господарювання, що спонукало менеджерів шукати нові методи та погляди на систему управління. У той час почали розвиватися концептуальні та теоретичні засади контролінгу. Наприклад, у 1931 р. у США заснували Інститут контролерів Америки як фахової організації, покликаної уточнювати та розтлумачувати зміст та сутність контролінгу, розробляти його методичне забезпечення. З того часу, не дивлячись на реорганізацію цієї структури у Інститут фінансових директорів («Financial Executive Institute», 1962 р.), заклад мав великий вплив на загальне становлення контролінгу та його подальший розвиток з урахуванням розв'язання проблем управління фінансами, формуванням систем бюджетування та управлінського обліку» [2].

«Рудольф Манн і Ель-мар Майер, видатні теоретики і практики німецького контролінгу, інтерпретують його як біокібернетичний контур регулювання, порівнюючи контролінг з імунною системою людини, що здійснює спостереження за негативними відхиленнями та їх координацію. Прикметник «кібернетичний» акцентує увагу на обов'язкове використання комп'ютерної техніки, що дозволяє миттєво отримувати і обробляти інформацію» [13].

Підходи щодо визначення поняття «контролінгу» є мультиваріативними та різняться авторськими позиціями, які сфокусовані на оцінці структурно-функціональних елементах цілісної системи та підкреслюють їх стратегічні можливості.

Пушкар М. і Пушкар Р. вважали, що контролінг – це окрема інформаційна підсистема, яка забезпечує стратегічне управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового та управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю й прогнозування [3].

Масленніков Є. вважає, що контролінг – це відповідна підсистема управління суб'єкта господарювання, яка надає змогу виявити відхилення від прийнятих і затверджених процедур, положень, правил та надати оцінку причин цих відхилень. Контролінг є напрямом інформаційно-економічного розвитку суб'єкта господарювання, а його система формує концепцію інформації та управління, яку можливо визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, прогнозування, що забезпечує оперативне та стратегічне управління суб'єкта [4].

Маркіна І. відмічала, що контролінг – це обліково-аналітична система, яка підтримує процес досягнення стратегічних та оперативних цілей у відповідній економічній системі [6].

Серед тлумачень «контролінгу» науковцями й практиками спільним аспектом є те, що контролінг виявляє, вимірює, систематизує, оцінює та передає інформацію стейкхолдерам для прийняття управлінських рішень.

Побережець О. констатувала, що контролінг – це система управління, яка направлена на координацію всіх функціональних сегментів суб'єкта господарювання з метою вирішення стратегічних завдань [7].

Лозовицький Д. вважав, що контролінг як система дозволяє оптимізувати вирішення проблеми: «обмеженість ресурсів – безмежність потреб». Тобто, це система взаємозв'язку управлінських дій на об'єкті управління за допомогою різних інструментів з метою досягнення ефективності діяльності [8].

Манн Р. обґрунтував, що контролінг - це система регулювання витрат і результатів діяльності, яка допомагає в досягненні мети підприємства та надає змогу уникнути несподіванок (коли економії підприємства загрожує небезпека), що потребує гарантії заходів для протидії [10].

На макроекономічному рівні, контролінг, на нашу думку Г. Григор'єва, – це інструмент системи державного регулювання, за допомогою якого забезпечується динамічне стійке функціонування та ефективність національної економіки [11].

Таким чином, діагностика концептуальних підходів щодо трактування науковцями та практиками «контролінгу» надає можливість стверджувати, що контролінг – це цілісна обліково-інформаційна система, основними завданнями якої є своєчасність реєстрації, групування та передачі аналітичної або синтетичної інформації щодо стану процесів та індикаторів діяльності у господарській системі є стратегічним інструментом системи управління, який здійснює забезпечення, планування та координацію процесу прийняття управлінських рішень і зумовлює досягнення стратегічних цілей у відповідній економічній системі.

Відмітимо, що процес впровадження контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі цілком можливий, але вимагає обґрунтованого, цілеспрямованого, перманентного та адаптивного застосування управлінського інструментарію.

На внутрішньогалузевому рівні, контролінг, на думку автора, це інструмент системи стратегічного управління, за допомогою якого забезпечується динамічне стійке функціонування, результативність й ефективність освітньої галузі.

Класична класифікація контролінгу у господарському середовищі базується на наступних критеріях:

- предмет діяльності суб'єкта;
- час здійснення контролінгу;
- сфери діяльності суб'єкта;
- місія, мета та цілі діяльності суб'єкта.

Теоретичне, методологічне та практичне значення контролінгу для системи стратегічного управління освітньої галузі надає можливість сфокусуватися на його видах, формах і методичній підтримці.

Класифікаційна спрямованість контролінгу у системі стратегічного управління освітньої галузі сформована в табл. 1.

Таблиця 1

**Класифікаційна спрямованість контролінгу у системі стратегічного управління освітньої галузі**

№ п/п	Кваліфікаційні ознаки	Види контролінгу
1	У залежності від часу здійснення	- стратегічний контролінг; - тактичний контролінг; - оперативний контролінг; - ситуаційний контролінг; - локальний контролінг
2	Ступінь досягнення результатів	- цільовий контролінг; - проміжний контролінг
3	У залежності від суб'єктів проведення	- екзогенний контролінг; - ендогенні контролінг
4	У залежності від напрямків реалізації	- економічний контролінг; - фінансовий контролінг; - соціальний контролінг; - екологічний контролінг
5	За властивостями явищ та процесів	- контролінг спрямований на кількісні результати; - контролінг спрямований на якісні результати
6	За сферами застосування	- контролінг ресурсів; - контролінг проєктів; - контролінг інвестицій; - контролінг інновацій
7	У залежності від концепцій контролінгу	- орієнтація на систему обліку; - орієнтація на інформаційно-комунікаційну систему; - орієнтація на систему управління;
8	За економічним вектором	- контролінг результативності; - контролінг ефективності
9	За рівнявою ознакою впливу	- централізований контролінг; - децентралізований контролінг

Стратегічний контролінг спрямований на підтримку освітньої галузі щодо її результативності й ефективності, створення нових внутрішньогалузевих умов та потенційних можливостей успішної діяльності в перспективі.

Тактичний контролінг зосереджений на поступовому розв'язанні завдань внутрішньогалузевої системи стратегічного управління за рахунок покрокового їх вирішення з використанням певних інструментів, наприклад, діагностики, моніторингу та бюджетування, оцінюючи при цьому стан внутрішньогалузевих процесів та рівень узагальнюючих індикаторів.

Оперативний контролінг спрямований на розв'язання певних завдань за встановлений період часу із застосуванням можливого для цього інструментарію з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів.

Ситуаційний контролінг надає можливість враховувати відповідні ситуації, дії, процеси, диспозиції та явища у внутрішньогалузевому середовищі, які відповідно впливають на функціонування та розвиток освітньої галузі.

Локальний контролінг спрямований на розв'язання локальних завдань із застосуванням можливого для цього інструментарію з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів.

У залежності від напрямків реалізації контролінг поділяється на: фінансовий, економічний, соціальний та екологічний, що надає можливість сконцентрувати зусилля на вирішенні у освітній галузі конкретних завдань відповідної спрямованості.

За рівневою ознакою виокремлюють наступні види контролінгу: централізований та децентралізований. «Централізований контролінг – надає підтримку адміністративному керівництву вищого рівня щодо здійсненні загального управління та координації діяльності управлінських структур нижчого рівня та їх структурних підрозділів. Децентралізований контролінг – в залежності від розміру структурних підрозділів може бути розташований або при керівництві, або на рівень нижче, надає підтримку децентралізованим структурним підрозділам та відповідає за оперативне планування та управління діяльністю даних сегментів» [12].

За сферами застосування виокремлюють наступні види контролінгу:

– контролінг ресурсів – є підвищення належного рівня ефективності використання внутрішньогалузевих ресурсів у освітній галузі з урахуванням потенціальних можливостей і потреб;

– контролінг проектів – спрямований на моделювання різних варіантів пріоритетного вирішення наслідків щодо реалізації внутрішньогалузевих програм або проектів з можливістю коригування процесів і дій;

– контролінг інвестицій – підвищення належного рівня результативності й ефективності інвестиційного процесу в освітній галузі;

– контролінг інновацій – підвищення належного рівня результативності й ефективності інноваційного процесу у освітній галузі.

Відмітимо, що впровадження контролінгу в систему стратегічного управління освітньої галузі повинне сфокусуватися на:

– методах проактивного управління;

– делегуванні повноважень структурно-функціональним сегментам, усвідомлення особистої відповідальності за прийняті або неприйняті управлінські рішення.

Проактивне управління у освітній галузі означає здатність передбачати внутрішньогалузеві проблеми та планувати подальші процеси або дії так, щоб унеможливити або послабити вплив небажаних наслідків. Проактивне управління сфокусовано на випереджувачій інноваційності в освітній галузі.

Основні цілі контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі:

– підвищення результативності й ефективності системи стратегічного управління у освітній галузі шляхом реалізації внутрішньогалузевого потенціалу;

– забезпечення раціональності у використанні внутрішньогалузевих ресурсів на основі прийнятих управлінських рішень;

– формування аналітичної або синтетичної інформації щодо досягнення необхідного рівня показників внутрішньогалузевого розвитку та задоволеності стейкхолдерів;

– визначення оптимальних шляхів реалізації інвестиційного та інноваційного потенціалу освітньої галузі та її сегментів.

Базовим завданням контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі є внутрішньогалузева інформаційно-комунікаційна підтримка щодо нових моделей, методів, способів, алгоритмів, процесів, дій і механізмів, які забезпечать належне функціонування та розвиток освітньої галузі з урахуванням внутрішньогалузевого потенціалу.

Перелік завдання контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі візуалізовані на рис. 1.

Система контролінгу у освітній галузі сфокусована на інтеграції окремих елементів функцій внутрішньогалузевого управління, а саме: обліку, аналізу, контролю та планування.

До загальних функцій контролінгу у системі стратегічного управління освітньої галузі належать:

- інформаційна функція, яка сфокусована на підготовці аналітичної або синтетичної інформації для системи управління шляхом трансформації даних;
- комунікаційна функція, яка сфокусована на візуалізації внутрішньогалузевих взаємозв'язках та їх удосконаленні;
- управлінська функція – допомагає приймати результативні та ефективні управлінські рішення на всіх рівнях освітньої галузі;
- функція планування – передбачає вибір концепції контролінгу та визначення місця в системі стратегічного управління освітньої галузі, а також формування внутрішньогалузевих стратегічних бюджетів, встановлення підконтрольних індикаторів, розробку поточних планів внутрішньогалузевої діяльності, розміщення капіталів, забезпеченість людським капіталом, ресурсами в межах перспективних планів;
- обліково-контрольна функція оцінює результативність та ефективність діяльності у освітній галузі, контролює дотримання внутрішньогалузевих бюджетів для досягнення намічених цілей та вирішення поставлених завдань, розробляє уніфіковані методи та критерії оцінки діяльності сегментів освітньої галузі;
- аналітична функція візуалізується в аналізі внутрішньогалузевих індикаторів, встановленні відхилень від заданих параметрів, визначенні ступеня впливу контрольованих і неконтрольованих факторів на результати діяльності у освітній галузі.



Рис. 1. Завдання контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі

Впровадження філософії контролінгу в систему стратегічного управління освітньої галузі потребує відповідного фокусу на принципах застосування:

- системо-утворюючий зворотній зв'язок;
- визначений статус та місця контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі;
- внутрішньогалузева системність;
- гнучкість;

- незалежність;
- обачність і повне висвітлення виявлених контрольованих і неконтрольованих факторів;
- обмежена дія;
- перманентність;
- підтримка системи за рахунок координації й уніфікації концепції та методології;
- своєчасність;
- стратегічне мислення;
- узгодженість компетенцій;
- управління цілями.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Концептуально-методологічне забезпечення застосування контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі передбачає аналітичну або синтетичну інформаційно-комунікаційну підтримку внутрішньогалузевого управління на основі цілеспрямованого та системного підходу, який забезпечує дифузіційність, композиційність та динамічність контролінгових процедур у внутрішньогалузевому функціональному середовищі з урахуванням конструктивного або деструктивного впливу контрольованих і неконтрольованих факторів, які притаманні освітній галузі. Запропоноване концептуально-методологічне забезпечення контролінгу сфокусовано на аналітичній або синтетичній інформаційній, комунікаційній, структурно-функціональній, моделюючій і методичній підтримці, за допомогою якої підвищується зосередженість на вирішенні внутрішньогалузевих питань із застосуванням загальних і спеціальних інструментів, що надає можливість забезпечити реалізацію стратегічного потенціалу у освітній галузі та підвищити її результативність та ефективність стратегічного управління у внутрішньогалузевому середовищі.

### Література

1. Рогачевський О. П. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 374 с.
2. Григор'єв Г. С. Державний контролінг як елемент системи управління національною економікою в умовах глобалізації. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2017. Том 22. Вип. 2 (55). С. 32-37.
3. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
4. Масленніков Є.І. Концептуальна модель контролінгу в системі управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2014. № 11/1. С. 42-45.
5. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства : монографія. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 316 с.
6. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів. Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
7. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон : Видавництво : Грін Д.С., 2016. 500 с.
8. Лозовицький Д. С. Контролінг: навчальний посібник: Видавництво Львів ДУВС. 2012. 310 с.
9. Майер Е. Контролінг як система мислення та управління. М.: Фінанси і статистика, 1993.
10. Манн Р., Майер Є. Контролінг для начинающих. Система управління прибутком. М.: изд-во «Финансы и статистика», 2004. 301 с.
11. Григор'єв Г. С. Теоретико-методологічні засади державного регулювання фінансово-економічних процесів в умовах глобалізації : монографія. Херсон : Олді-плюс, 2017. 380 с.
12. Масіна Л. О. Стратегічний контролінг в системі державного регулювання національної економіки дисерт. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03. Одеса, 2019. 254 с.
13. Акулова Ю.О. основні принципи і підходи до організації контролінгу на підприємствах України. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/11556/1/42.pdf>

### References

1. Rohachevskiy O. P. (2020) Teoretyko-metodolohichni zasady zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia u systemi okhorony zdorov'ia v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Theoretical and methodological principles of ensuring strategic management in the health care system in conditions of global challenges]: monohrafiia [monograph]. Kherson: OLDI-PLIUS, 374 p.
2. Hryhor'iev H. S. (2017) Derzhavnyi kontrolinh yak element systemy upravlinnia natsionalnoiu ekonomikoiu v umovakh hlobalizatsii [state controlling as an element of the national economy management system in the conditions of globalization]. Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Ekonomika. Tom 22. Vyp. 2 (55). pp. 32-37.
3. Pushkar M. S., Pushkar R. M. (2004) Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu [Controlling – information subsystem of strategic management]. Ternopil: Kart-blansh, 370 p.
4. Maslennikov Ye.I. (2014) Kontseptualna model kontrolinhu v systemi upravlinnia finansovoiu stiikestiu promyslovoho pidpriemstva [Conceptual model of controlling in the financial stability management system of an industrial enterprise]. Ekonomika. Finansy. Pravo. № 11/1. pp. 42-45.

- 
5. Maslennikov Ye.I. (2015) Metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia finansovoiu stiikistiu promyslovoho pidpriemstva [Methodological and practical principles of the study of the financial stability management system of an industrial enterprise] : monohrafiia [monograph]. Odesa : Pres-kur'ier, 316 p.
  6. Markina I. A., Taran-Lala O. M., Hunchenko M. V. (2013) Kontrolinh dlia menedzheriv [Controlling for managers]. Navch. posib. K. : Tsentri uchbovoi literatury, 304 p.
  7. Poberezhets O.V. (2016) Teoretyko-metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia rezultatamy diialnosti promyslovoho pidpriemstva [Theoretical, methodological and practical principles of the study of the system of managing the results of the industrial enterprise]: monohrafiia [monograph]. Kherson : Vydavnytstvo : Hrin D.S., 500 p.
  8. Lozovytskyi D. S. (2012) Kontrolinh: navchalnyi posibnyk [Controlling: a study guide]: Vydavnytstvo Lviv DUVS. 310 p.
  9. Maier E. (1993) Kontrolinh yak systema myslennia ta upravlinnia [Controlling as a system of thinking and management]. M.: Finansy i statystyka.
  10. Mann R., Maiier Ye. (2004) Kontrollynh dlia nachynaiushchykh. Systema upravleniia prybyliu [Controlling for beginners. Profit management system]. M.: yzd-vo «Fynansy y statystyka», 301 p.
  11. Hryhoriev H. S. (2017) Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnoho rehuliuвання finansovo-ekonomichnykh protsesiv v umovakh hlobalizatsii [Theoretical and methodological principles of state regulation of financial and economic processes in the conditions of globalization]: monohrafiia [monograph]. Kherson : Oldi-plus, 380 p.
  12. Masina L. O. (2019) Stratehichni kontrolinh v systemi derzhavnoho rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky dysert. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk [Strategic controlling in the system of state regulation of the national economy]: spets. 08.00.03. Odesa, 254 p.
  13. Akulova Yu.O. osnovni pryntsyipy i pidkhody do orhanizatsii kontrolinhu na pidpriemstvakh Ukrainy [basic principles and approaches to the organization of controlling at enterprises of Ukraine]. Available at: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/11556/1/42.pdf>