

3. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса [Текст] / В.М. Горбатов. – Х.: ИД "ИНЖЕК", 2006. – 592 с.
4. Грейнер Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций [Текст] / Л.Е. Грейнер // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2002. – Вып. 4. – С. 45-48
5. Кизим Н.А., Горбатов В.М. Концентрация экономики и конкурентоспособность си-ран мира: [Текст]: Монография / Н.А. Кизим. – Х.: ИД "Инжек", 2005. – 216 с.
6. Кизим Н.А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем [Текст] / Н.А. Кизим. – Х.: Бизнес-Информ, 2000. – 108 с.
7. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход [Текст] / Коллис Дэвид Дж., Монтгомери Синтия А. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007 – 400с.
8. Рассел Д.А. Управление высокотехнологичными программами и проектами = Managing High Technology Programs and Projects. [Текст] / Д.А. Рассел – М.: Академия АйТи, 2004. – 472 с.
9. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями [Текст]: Учеб. пособие. / Г.В. Широкова. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 432 с.
10. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] / А.Ю. Юданов.– М.: ГНОМ и Д, 2001.– 304 с.
11. Higuchi T. Life cycle management in supply chains emerging technologies and techniques [Текст] / T. Higuchi, M. Troutt. – New York: IGI Global, 2008. – 363 p.
12. Sadler I. Logistics and Supply Chain Integration [Текст] / I. Sadler– London: SAGE Publications Inc., 2007. – 289 p.
13. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management [Текст] / D. J. Teece. –New York: Oxford University Press, 2009. – 299 p.

Аннотация. В рамках рассмотрения интегрированной корпоративной структуры через компетенцию ее участников предложен подход к моделированию жизненного цикла. Разработаны рекомендации по соотношению стадий жизненного цикла обособленных субъектов хозяйствования.

Ключевые слова: моделирование, жизненный цикл, интегрированная корпоративная структура.

Summary. Integrated business structure presented as complementary pool of its participants skills. The methodical approach to integrated business structure life cycle modeling proposed. Recommendations of enterprises life cycles stages correlate are submitted.

Keywords: modeling, life cycle, integrated corporate structure.

*Рецензент д.е.н., доцент ХНЕУ Пулипенко А.А.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 658.5:656.2

КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ

Підпригора І.В., к.е.н., ст. викладач (УкрДАЗТ)

В статті досліджені основні концепції розвитку контролінгу.

Ключові слова: контролінг, концепції контролінгу.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями Система управління, яка застосовувалася раніше, в умовах ринкової економіки вичерпала свої можливості, і зараз майбутнє за підприємствами та підприємцями, які зможуть знайти (а деякі вже знаходять) інноваційні рішення і моделі ефективного управління, отже саме їм необхідно вміння володіти таким інструментом управління,

як контролінг. З метою аналізу розвитку контролінгу необхідним є вивчення основних його концепцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти впровадження контролінгу досліджують Карминський А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Іванова Н.Ю., Фальмут Х.І., Швиданенко Г.О., Лавриненко В.В., Дерев'яно О.Г., Приходько

Л.М. [1-4]. В своїх працях вони визначають сутність контролінгу, його основні інструменти, напрямки його реалізації на підприємствах, а також надають рекомендації щодо організаційних заходів впровадження контролінгу.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. В роботах зазначених вчених досліджено поняття контролінгу, його інструментарій. На наш погляд, на етапі вивчення контролінгу першочерговим є дослідження основних його концепцій.

Мета статті – дослідження основних концепцій розвитку контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Контролінг – нове явище в теорії та практиці сучасного управління, яке виникло на перетині економічного аналізу, планування, внутрішньогосподарського обліку та менеджменту, теорії прийняття рішень, математичного моделювання, теорії систем та інформаційного і організаційного моделювання. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та направляючи діяльність різноманітних служб та підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Походження контролінгу лежить у області державного управління та уходить корінням у середні століття. Вже в XV ст. при дворі англійського короля існувала посада із назвою “Controllour”, у функції якого входили документування та контроль грошових та товарних потоків.

У сучасному значенні слово “контролінг” як характеристика області задач на підприємстві стало використовуватись у США з кінця XIX ст.

Більшість закордонних фахівців сходяться в думці, що основною причиною появи контролінгу як нового явища на підприємстві послужило, насамперед, бурхливе промислове зростання у США наприкінці XIX - початку XX століть. Економічний розвиток США в цей період характеризувався значним прискоренням темпів росту. Особливо швидко розвивалися галузі важкої промисловості.

Винятково швидко розвивалося й автомобілебудування – основна маса автомобілів у той час вироблялася в США, що стимулювало будівництво розгалуженої мережі шосейних доріг. Автомобільна промисловість була однією із самих передових у плані впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу.

Не відставали по темпах розвитку й нафтова, хімічна промисловість, а також сільське господарство. У всіх галузях економіки активно впроваджувалися новітні на той час технології, машини й устаткування. Повсюдно вводилися механізація й раціоналізація праці.

Посилення концентрації капіталу в умовах конкуренції стимулювало масове впровадження технологічних нововведень, створюючи тим самим передумови для застосування більш якісних методів координації спільних дій у процесі виробництва й збуту продукції.

Збільшення розмірів окремих підприємств, а також кількості працівників вели до ускладнення організаційної структури підприємств. Крім того, посилення ринкової конкуренції, а також ускладнення виробничих процесів спричинили, у свою чергу, необхідність поліпшення методів управління підприємством, вимагали введення адекватних науково обґрунтованих методів виробничого обліку й більш строгого фінансового контролю. Крім того, посилення державного втручання в життя підприємства вимагало розширення області завдань, пов'язаних з бухгалтерським обліком на підприємстві. Ускладнення облікових завдань і зростання вимог, у свою чергу, привели до передачі ряду функцій організаційно відособленій службі контролінгу.

Значний вплив на подальший розвиток контролінгу і його впровадження на підприємствах виявила світова економічна криза 1929-1933 років, яка виявилася найглибшою кризою виробництва за всю історію капіталізму. За роки кризи відбулося різке падіння виробництва, розорилися й збанкрутувалися близько 130 тисяч промислових, торговельних і фінансових підприємств [4, с. 223]. За роки «великої депресії» менеджери більшості підприємств усвідомили значимість управлінського обліку й планування для забезпечення виживаємості підприємств у складних умовах кризи й депресії. Тому вже із середини 1930-х років починається інтенсивне впровадження принципів і ідей контролінгу на підприємствах різних сфер економіки, поступово приходять розуміння, що впровадження контролінгу є об'єктивною необхідністю.

Спочатку контролери займалися фінансово-економічними питаннями і проведенням ревізій. Це пояснювалося особливостями американського корпоративного законодавства, яке знає лише два керівних органів, – загальні збори акціонерів і рада директорів. Відсутність специфічного органу, що управляє, поряд з іншими причинами з'явилася найважливішим приводом для введення посади контролера. Таким чином, ряд специфічних задач казначая (фінансового директора) та секретаря (асистента правління) були передані у ведення організаційно оформленої служби контролінгу.

Отже, становлення контролінгу в США відштовхувалося від практичних потреб менеджменту в нових інструментах, що

дозволяють оцінити ситуацію й прийняти правильне рішення. Надалі для «американської моделі» контролінгу все так само буде характерний прагматичний підхід, тобто контролінг у США тісно пов'язаний з потребами менеджменту, більш орієнтований на ринок і запити споживачів. Таким чином, в основі «американської моделі» контролінгу лежить первинна орієнтація на рішення практичних завдань, а теоретичне обґрунтування відходить на другий план.

Із середини 1950-х років ідеї контролінгу із США починають активно

проникати в деякі європейські країни, і особливо в Німеччину. Розвиток контролінгу в Німеччині й інших європейських країнах бере свій початок з американських дочірніх підприємств. Саме в Німеччині затвердився термін «контролінг», тоді як у США й Великобританії частіше використовувався термін «управлінський облік». Однак деякі німецькі фахівці стверджують, що ідеї контролінгу одержали свій розвиток у Німеччині ще до впровадження контролінгу на американських дочірніх підприємствах Західної Європи. Вони вказують, що економічні служби німецьких підприємств виконували деякі функції, які зараз відносять до компетенції контролінгу ще до того, як він прийшов зі США. Проте, більшість фахівців вважають, що контролінг прийшов у Німеччину із США в середині 50-х років [5, с. 13].

Однак у перші роки в Німеччині до контролінгу ставилися критично, що в основному було викликано його неправильним розумінням. Дуже часто контролінг ототожнювався з контролем, а в контролерах менеджери бачили наглядачів за своєю діяльністю.

Ще в 40-і роки ХХ століття в Німеччині не спостерігалось помітного розвитку концепції контролінгу, але в період з 1950 по 1970 рр. економічна ситуація, що склалася в цій країні була досить складною.

І тому саме цей період був ознаменований активним розвитком ідей контролінгу в Німеччині й прагненням підвести під нього теоретичну базу. Такий активний розвиток контролінгу зв'язують, насамперед, з характерним для того часу процесом децентралізації управління на великих підприємствах. В результаті, на підприємствах формувалися центри відповідальності, які були, по суті, відособленими в плані обліку, планування й управління, підрозділами підприємства. Необхідність координації діяльності цих відособлених центрів відповідальності й обумовлює потребу у впровадженні контролінгу на великих підприємствах. Виникла також потреба в розробці інформаційних систем, які б забезпечили менеджерів оперативною інформацією про стан і

результати діяльності окремих підрозділів. Крім того, відзначається, що на початку 1980-х років німецькі підприємства зіткнулися із серйозною проблемою неплатоспроможності, що у свою чергу, також стимулювало процес удосконалення інструментів планування й управління. Саме тоді теорія контролінгу одержала новий поштовх розвитку в Німеччині.

Основна відмінність німецького підходу до контролінгу від американського полягає в більш вираженому теоретичному аспекті, тобто спочатку вибудовується теоретично цілісна концепція контролінгу, а потім відбувається практичне рішення конкретних завдань. Крім того, у німецькій моделі на відміну від американської, до компетенції контролінгу не відносять складання фінансових звітів для зовнішніх споживачів, планування й оптимізацію податків, а також страхування й ревізію, спрямовані на забезпечення збереження майна.

В цілому у більшості розвинених країн з ринковою економікою концепції контролінгу схожі. Особливості стосуються розуміння двох крайніх ситуацій: прагматизму і міри вдосконалення системи відповідно до менталітету користувачів.

На відміну від розвинених країн Європи і Америки, в Україні інтерес до контролінгу почав виявлятися лише наприкінці 90-х ХХІ століття, коли в економіці остаточно закріпилися як юридично, так і фактично, ринкові принципи господарювання. Найбільший інтерес до контролінгу і в теоретичному, і в практичному плані був проявлений з боку банків – сектора ринкової економіки нашої країни, який динамічно розвивається.

До пріоритетних завдань контролінгу були віднесені:

- створення системи управлінського обліку;
- розробка комплексної системи стратегічного і оперативного планування.

Слід зазначити, що до останнього часу в українській практиці частіше використовувався термін «управлінський облік», але наразі вітчизняна термінологія почала дещо стабілізуватися і поступово з'являється термін «контролінг».

Аналіз розвитку контролінгу дозволяє сформулювати основні концепції контролінгу.

Під концепцією контролінгу слід розуміти сукупність думок про його функціональне розмежування, інституційне оформлення і інструментальну озброєність в контексті цілей підприємства, релевантних контролінгу, і цілей контролінгу, що впливають з цілей підприємства.

Перші концепції з'явилися в 1930-ті рр. Відповідно до цих концепцій контролінг

розглядається як сукупність організаційних заходів щодо вдосконалення документообігу в межах управлінського обліку. Увага при цьому концентрується на показниках успіху в грошовому вираженні. Йдеться, перш за все, про забезпечення прибутку всього підприємства, незважаючи на відмінності в цілях господарських областей і окремих співробітників. Цей підхід може бути охарактеризований як орієнтований на прибуток або обмежено орієнтований на інформацію, оскільки ґрунтується лише на даних бухгалтерського обліку.

Контролінг, що ґрунтується на обліку, охоплює релевантні стану справ дані в грошовому вираженні. Тому контролінг з цього погляду відноситься перш за все до оперативного рівня і лише частково – до стратегічного, коли мова заходить про потенціал успіху. Д. Шнейдер взагалі пропонує обмежити контролінг допоміжними контрольними і координаційними завданнями на базі даних бухгалтерського обліку. Проте обмеження його суто грошовими показниками представляється дуже вузьким підходом.

Ширшу перспективу відкривають концепції з орієнтацією на інформацію. Вони виходять за межі підходу, орієнтованого на бухгалтерський облік, і охоплюють всю цільову систему підприємства, включаючи не лише грошові величини. Це розширює релевантну базу контролінгу, поряд з бухгалтерською використовується суто кількісна і якісна інформація, причому її джерелом є безпосередньо господарські області підприємства.

Концепції з орієнтацією на інформацію отримали популярність у 1970–1980-ті рр., що співпало з розвитком комп'ютерних технологій і комунікацій. Головне завдання контролінгу тут вбачається в координації отримання і підготовки інформації з потребами в ній. Так Т. Рейхманн підкреслює важливість підтримки управління і вважає, що основним завданням контролінгу є забезпечення керівництва компанії інформацією для ухвалення рішень [6]. Відповідно до інтерпретації П. Прайсслера, «контролінг» – це управлінський інструмент, що виходить за рамки однієї функції, який підтримує внутрішньофірмовий процес управління і ухвалення рішень за допомогою цілеспрямованого підбору і обробки інформації. Проте раціональне включення настільки обширних інформаційних завдань до господарської структури підприємства представляє проблему. Ці завдання не самоціль, вони є похідними вищих цілей, які пов'язані із специфічними інформаційними потребами. Якщо вся область інформаційного господарства стає функцією контролінгу, то її включення в загальнофірмове поле дії набуває невизначеного,

розмитого характеру, оскільки інформаційні потреби вищестоящих інстанцій дуже багатоаспектні і слабо специфіковані. В цьому недолік цієї групи концепцій.

Концепції з орієнтацією на координацію ґрунтуються на відмінності між системою управління і системою виконання. Первинна координація виконання управлінських рішень є завданням самої системи управління. Вторинна координація усередині управлінської системи, що розбивається на ряд підсистем, відноситься до контролінгу. Відносно об'єму його координаційного завдання розрізняються дві групи концепцій – з орієнтацією на планування і контроль та орієнтацією на управлінську систему загалом.

Орієнтовані на планування і контроль концепції націлені на координацію планування, контролю і інформаційного забезпечення, але характеризуються ширшим спектром завдань, ніж підходи з інформаційною орієнтацією. П. Хорват, основоположник і головний представник цього напрямку, розуміє контролінг як підсистему управління, яка координує підсистеми планування, контролю і інформаційного забезпечення, підтримуючи тим самим системоутворюючу системопов'язану координацію. Під системоутворюючою координацією він має на увазі створення системних і процесних структур, які сприяють узгодженню завдань, а під системопов'язаною координацією – координаційну діяльність, яка здійснюється в межах заданої системної структури для вирішення проблем (а також як реакція на "перешкоди") і полягає в збереженні і адаптації інформаційних зв'язків між підсистемами.

Координаційна теорія контролінгу ґрунтується на від'ємностях між системою менеджменту та операційною системою організації [7]. Остання є ідеальним типом операційної діяльності без втручання ззовні. Система менеджменту складається з операцій направлених до операційної системи. Намагаючись прийти до консенсусу відносно концепції контролінгу Н.-У. Кюппер, Ю. Вебер, А. Зунд [8] визначили функцію контролінгу як "координація системи менеджменту в цілому з метою забезпечення дій, направлених на цільове управління". Концептуально система менеджменту була представлена у вигляді субсистем: системи планування, інформаційної системи, системи управління (в розумінні моніторингу), системи управління персоналом та, власне, організації (без будь-якої системи). Ці субсистеми звичайно володіють наступними якостями:

- система планування складається з планувальників, інструментів планування (цілі,

плани) та процесів формування цілей, визначення проблем, пошуку та оцінки альтернатив, прогнозування та вибору [9];

- в тому ж сенсі були визначені елементи інформаційної системи, персонал та інструменти обробки інформації, процеси формування збереження, обробки та транспортування інформації;

- система управління або моніторингу складається із співробітників, які здійснюють моніторинг виробництва, інструментів та процесів моніторингу;

- система управління персоналом (або "система лідерства") складається з лідерів та людей, яких вони ведуть за собою, і знову ж таки, із інструментів та процесів лідерства;

- організація, врешті – решт, визначається як створення формальних ієрархічних структур та процесів.

Інші автори пов'язують координуючу функцію контролінгу з фазами або стратегіями процесу менеджменту [10], відрізняючи фази формування планів, впровадження планів, реалізації та управління у зворотному зв'язку. Перша фаза включає процес планування від визначення цілей та проблем до вибору. Впровадження полягає в доведенні довгострокових планів до середньострокових та оперативних планів. Це верхній рівень планування. У ідеальному випадку наприкінці цієї фази повинні вийти операційні програми для дій без додаткових умов. Реалізація включає дії, які здійснюються без додаткових умов [11]. При управлінні по зворотному зв'язку вихідні параметри вимірюються та співвідносяться із стандартом. Це приводить або до перегляду стандартів, або до прийняття заходів по досягненню необхідного результату.

Незалежно від відмінностей цілі координації існує консенсус в рамках теорії контролінгу відносно засобів та результату контролінгу. Результат контролінгу – це координація менеджменту, незалежно від того, чим він є – системою системи менеджменту або фазою процесу менеджменту. Координація визначається як "узгодження окремих рішень у відповідності із загальною метою" [12]. Опис Шмідтом [10] інструментів та стратегій координації, як функції контролінгу, є типовим:

- в плануванні задач контролінгу є координація субпланів. Координація планів проявляється у антисипативній координації незалежних рішень;

- основним інструментом контролінгу в стадії впровадження є підтримка бюджетування. При цьому основною задачею у цій області є координація розділів бюджету з планами;

- в області моніторингу та управління по зворотному зв'язку координуються незалежні операції моніторингу та регулювання.

За точкою зору Д. Шнайдера задачі контролінгу по координації у сенсі загальної координації управління повинні бути обмежені. З одного боку, функція контролінгу повинна зводитись до розробки та координації окремих планів підприємства та зведенню їх до єдиного плану, з іншого – до внутрішнього виробничого обліку, який служить для контролю за реалізацією планів та поставки вихідної інформації для планування.

З усвідомленням того, що координаційні проблеми можуть виникнути усередині і між всіма підсистемами управлінської системи (включаючи організацію і персонал), координаційне завдання контролінгу було розширене, внаслідок чого з'явилися концепції з орієнтацією на загальноуправлінську систему. На думку Х.-У. Кюппера та Ю. Вебера, функція контролінгу полягає по суті в координації всієї управлінської системи для забезпечення цілеспрямованого керівництва підприємством.

Ю. Вебер раніше давав таку дефініцію контролінгу: "це певна функція усередині системи управління такого підприємства, яке координує систему виконання переважно за допомогою планів. Виконувана контролінгом функція – координація. Вона охоплює структури всіх управлінських підсистем, всі процеси узгодження між ними, а також координацію усередині самих підсистем". Слід особливо зазначити, що завдання контролінгу, яке розуміється як координація системи управління, пов'язане з численними труднощами її розмежування з вищим поняттям "управління підприємством", а також з іншими управлінськими функціями.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, вочевидь, що контролінг – це доволі складна сукупність функцій та задач і само виникнення такого явища вже є свідомством зрілості та розвиненості ринкових відносин.

Аналіз концептуальних підходів до контролінгу дозволяє виділити три ключові напрямки контролінгу, які характеризують його функції, а саме (табл. 1):

- контролінг, орієнтований на систему бухгалтерського обліку;

- контролінг з орієнтацією на інформацію;

- контролінг, орієнтований на систему управління: планування і координація.

Слід зазначити, що вузловими складовими зазначених концепцій контролінгу є:

- орієнтація на ефективну роботу підприємства у відносно довгостроковій перспективі – філософія дохідності;

- формування організаційної структури, орієнтованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей;

- створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління;

- розбиття завдань контролінгу на цикли, що забезпечує ітеративність планування, контролю за виконанням та прийняття коригуючих рішень.

Таблиця 1

Основні концепції контролінгу

Орієнтація концепції	Суть і основні завдання контролінгу в рамках даної концепції
На систему обліку	Переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності підприємством.
На управлінську інформаційну систему	Створення загальної системи управління (management information system). Розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження. Координація функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків.
На систему управління: - з акцентом на планування і контроль - з акцентом на координацію	Планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства. Координація діяльності системи управління підприємством (управління управлінням).

Дослідження розвитку контролінгу свідчить, що його основними функціями є аналіз, синтез, інтеграція і координація управлінської діяльності.

Згідно сучасного підходу цільове завдання контролінгу полягає у системно – інтегрованій інформаційній, аналітичній, інструментальній та методичній підтримці керівництва для забезпечення довготермінового існування та розвитку підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг [Текст]: учебник / – Москва: ФиС, 2006.- 336 с.
2. Фальмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я [Текст] / Под ред. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: ФиС, 1998. – 288 с.
3. Швиданенко Г.О. Контролінг [Текст]: Навч. посіб. / Швиданенко Г.О., Лавриненко В.В., Дерев'яно О.Г., Приходько Л.М. // – К.:КНЕУ, 2008. – 264 с.
4. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления [Текст] / Пер. с нем. Ю. Г. Жукова; Под ред. С. А. Николаевой - М.: Финансы и статистика, 1993. - 94 с.
4. Пушкар М. С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в

Україні (теоретико-методичні аспекти) [Текст] / Пушкар М. С. - Тернопіль: Економ. думка, 1999. - 422 с.

5. Швиданенко Г.О. Контролінг [Текст]: Навч. посіб. / Швиданенко Г.О., Лавриненко В.В., Дерев'яно О.Г., Приходько Л.М. // – К.:КНЕУ, 2008. – 264 с.

6. Reichmann, T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten / Reichmann, T. //.- Munchen. – 1995.

7. Bleicher, K. Führung in der Unternehmen. Formen und Modelle, Reinbek: Rowohlt / Bleicher, K. & Meyer, E.// Management of the Corporation. Forms and Models. – 1976.

8. Kupper H. – U. Controlling:Konzeption Aufgaben und Instrumente / Kupper H. – U. // Stuttgart. – 1995.

9. Kupper, H.-U. Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente / Kupper, H.-U. // Conception, Functions, and Instruments. – 1997.

10. Schmidt, A. Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung / Schmidt, A. – Frankfurt. – 1986.

11. Weber, J. Einführung in das Controlling / Weber, J. // Stuttgart: Poeschel Introduction to "Controlling". – 1998.

12. Horvath, P. Controlling / Horvath, P. // Munchen: Vahlen "Controlling". – 1996.

Аннотація. В статті досліджені основні концепції контролінга.

Ключевые слова: контроллинг, концепции контроллинга.

Summary. Are examined in the article basic concept of controlling.

Keywords: controlling, controlling concept.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Чебанова Н.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Єлагін Ю.В.*