

УДК 657.2;338.33:01,8

Корінько М.Д.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри аудиту та підприємництва,
Національна академія статистики, обліку та аудиту

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті розглянуто сутність та значення управлінського контролю в системі функціонування суб'єктів господарювання. Визначено, що управлінський контроль є суттєвою складовою системи управління ефективною діяльністю підприємств та організацій. Наведено визначення управлінського контролю. Визначено види та етапи управлінського контролю. Сформовано перелік суб'єктів та об'єктів управлінського контролю в системі функціонування суб'єктів господарювання. Презентовано методи, процедури, які використовуються суб'єктами управлінського контролю в процесі здійснення контрольних дій. Визначено об'єкти попереднього, поточного та заключного управлінського контролю. Висловлено думку про можливість розподілу управлінського контролю на внутрішній та зовнішній у процесі здійснення контрольних дій з персоналом суб'єкта господарювання. Висвітлено принципи побудови системи управлінського контролю в системі функціонування суб'єктів господарювання. Сформовано висновок про доцільність поєднання результатів контрольних дій управлінського персоналу та персоналу спеціального підрозділу для забезпечення контролю на підприємстві для прийняття коригуючих управлінських рішень.

Ключові слова: управлінський контроль, методи, об'єкти, підприємства, принципи, процедури, процес, система, суб'єкти.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Корінько Н.Д.

В статье рассмотрены сущность и значение управленческого контроля в системе функционирования субъектов хозяйствования. Определено, что управленческий контроль является существенной составляющей системы управления эффективной деятельностью предприятий и организаций. Предоставлено определение управленческого контроля. Определены виды и этапы управленческого контроля. Сформирован перечень субъектов и объектов управленческого контроля в системе функционирования субъектов хозяйствования. Презентованы методы, процедуры, которые используются субъектами управленческого контроля в процессе осуществления контрольных действий. Определены объекты предварительного, текущего и заключительного управленческого контроля. Высказано мнение о возможности распределения управленческого контроля на внутренний и внешний в процессе осуществления контрольных действий с персоналом субъекта предприятия. Освещены принципы построения системы управленческого контроля в системе функционирования субъектов хозяйствования. Сформирован вывод о целесообразности сочетания результатов контрольных действий управленческого персонала и персонала специального подразделения для обеспечения контроля на предприятии для принятия корректирующих управленческих решений.

Ключевые слова: управленческий контроль, методы, объекты, предприятия, принципы, процедуры, процесс, система, субъекты.

MANAGEMENT CONTROL IN THE SYSTEM OF FUNCTIONING OF SUBJECTS OF ECONOMY

Korinko Mykola

The article deals with the essence and importance of management control in the system of functioning of economic entities. It is established that management control is an essential component of the system of managing the effective activity of enterprises and organizations. The definition of management control is given. Types and stages of management control are defined. The list of subjects and objects of management control in the system of functioning of economic entities has been formed. The methods, procedures used by the subjects of management control in the process of control actions are presented. Objects of preliminary, current and final management control have been formed. The opinion was expressed about the possibility of division of management control on internal and external in the process of carrying out control actions with the personnel of the entity. It is established that planning functions in an entity's management system from the point of view of forming information to obtain data for the purpose of managerial control, enables the definition of such a function as a set of actions for obtaining, processing, generating information about the external and internal environment for the

development and choice of areas of economic activity. Accepted for to determine the direction of activity, data on three major components of an entity's system are used: the entity's condition at a defined start date, its desired state at the end of the project implementation, and resource use measures for the implementation of the chosen direction of activity. The scientific opinion has been formed about this: in the course of realization of the direction of activity of an entity, information about the actual indicators is reflected in accounting (management, financial), which is the basis for exercising management control. The results obtained in exercising managerial control over the entity's activity in the chosen direction are used to make regulatory management decisions. The principles of building a system of management control in the system of functioning of economic entities are explained. The conclusion was drawn about the feasibility of combining, for the adoption of corrective management decisions, the results of control actions of management personnel and the personnel of the special unit for ensuring control at the enterprise.

Keywords: management control, methods, objects, principles, enterprises, system, subjects, procedures, process.

Постановка проблеми. Недосягнення мети діяльності суб'єктів господарювання є результатом неефективної роботи системи управління. Значний вплив на зазначену роботу має управлінський контроль. Зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі економіки України, відповідно, діяльності підприємств, зумовлюють потребу уточнення місця та сутності контролю задля забезпечення ефективної діяльності суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності, теоретичних, методичних та організаційних аспектів управління та управлінського контролю як складової системи управління діяльністю присвячені праці таких учених, як Д. Аакер [1], Р. Антоні, Д. Ірвін [4], С. Долгов, Є. Калюга [5], Р. Кунц [6], О. Орлов, У. Пор, Т. Сааті, Дж. Харрінгтон, Р. Хоскісон, Дж. Макіарелло.

Постановка завдання. Метою статті є визначення місця та уточнення сутності управлінського контролю в системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінський контроль в межах процесу господарської діяльності є складовою замкненого циклу або контуру регулювання діяльності суб'єкта господарювання. У зарубіжній літературі [13, с. 46] управлінський контроль розглядається як процес впливу менеджера на персонал підприємства задля впровадження стратегії його діяльності. Дж. Макіарелло [14, с. 42] управлінський контроль вважає консолідацією з координацією, розміщенням ресурсів, мотивацією та вимірюванням досягнень. На нашу думку, управлінський контроль доцільно розглядати як функцію управління діяльністю суб'єкта господарювання, який забезпечує з'ясування доцільності та законності використання інвестиційних, матеріальних, трудових та інших ресурсів, а також перевірку обґрунтованості планування, організації здійснення та відповідності фактичного виконання завдань плановим обсягам.

З огляду на вищенаведене передумовою здійснення управлінського контролю процесу господарської діяльності суб'єкта господарювання є планування. В умовах функціонування підприємства планування як складова системи управління є основою для деталізації задумів та проєктів щодо зміни діяльності або стану суб'єкта господарювання [9]. Розгляд функції планування у системі управління суб'єктом господарювання щодо формування інформації для отримання даних задля здійснення управлінського контролю дає можливість визначити таку функцію як комплекс дій з отримання, оброблення, формування інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище для розроблення та вибору напрямів господарської діяльності [8].

Принципи, за якими здійснюється функція планування, забезпечують виконання поставлених перед ним завдань. За загальними концепціями науковців до них віднесено єдність, координацію, інтеграцію, безперервність, гнучкість, оптимальність використання ресурсів, збалансованість показників [1; 2; 8].

Для визначення напрямку діяльності використовують дані про три основних компоненти системи суб'єкта господарювання, а саме стан суб'єкта господарювання на визначену для початку діяльності у визначеному напрямі дату (Т₀), його бажаний стан на кінцеву дату впровадження проєкту (Т₁) та заходи щодо використання ресурсів для здійснення вибраного напрямку діяльності.

Застосовують два підходи до процесу планування, а саме залежно від досягнутого рівня та від кінцевого результату [3; 10]. За першого підходу визначають стан на дату (Т₀), наявні у підприємства ресурси для зміни стану, а також можливість оптимального використання визначених ресурсів для забезпечення досягнення цілей та результатів від запровадження вибраного напрямку діяльності. За другого підходу планування проводиться у зворотному від попереднього описаного підходу напрямі. Він починається зі встановлення бажаного результату, який визначено у плані (напряму діяльності суб'єкта господарювання) у визначений період часу. Після цього для визначення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на впровадження напрямку діяльності проводиться планування у зворотному напрямі, а також визначаються показники для оцінювання стану впровадження напрямку діяльності на кожному етапі, включаючи отримання результатів.

Вибраний напрям діяльності суб'єкта господарювання як об'єкт управлінського контролю передбачає комплексну систему планування, що забезпечує здійснення останнього в прямому та зворотному напрямках, тобто за умови поєднання розглянутих вище підходів. Такий процес планування (розроблення напрямку діяльності) характеризується наявністю двох цілей. Першою є логічна та досяжна ціль, виконання якої забезпечується за умови, що фактори та припущення, які мають вплив на результат, істотно не зміняться стосовно початкового стану, на який управлінський персонал може впливати. До другої цілі належить стратегічна, для забезпечення якої необхідні більш суттєві зміни стосовно початкового стану.

Інтегрований процес планування в умовах вибору напрямку діяльності здійснюється за таким алгоритмом:

1) розроблення проєкту можливого стану суб'єкта господарювання у визначеному періоді на дату (Т₀);

2) визначення бажаного стану суб'єкта господарювання на дату (Т1) та заходів, вжиття яких є необхідним для забезпечення його досягнення;

3) проектування можливого стану суб'єкта господарювання на дату з урахуванням вжиття передбачених заходів (Т1);

4) порівняння проектів щодо досягнення бажаного та можливого станів суб'єкта господарювання на дату (Т1) за основними показниками, що характеризують ефективність та ступінь впливу передбачених заходів на покращення результатів діяльності суб'єкта господарювання загалом.

Процес припиняється за умови максимального зближення показників можливого та бажаного станів на дату (Т1).

Описаний алгоритм планування є складовою системою управління за відхиленнями, що закладено в основу концепції управління напрямом діяльності суб'єкта господарювання як об'єкта управлінського контролю. У процесі реалізації напрямку діяльності суб'єкта господарювання інформація про фактичні показники відображається в обліку (управлінському, фінансовому), що є базою для здійснення управлінського контролю. Результати, отримані під час здійснення управлінського контролю процесу діяльності суб'єкта господарювання за вибраним напрямом, використовуються для прийняття регулюючих управлінських рішень.

Контроль як функція управління забезпечує супровід процесу планування. У своїх працях [4; 5] науковці визначають контроль як функцію, що належить до самостійного виду управлінської діяльності. Згідно з окремими висловами він є порівняльним аналізом даних, які надають характеристику планового та фактичного стану системи. Дослідження практики здійснення функцій управління дало можливість сформулювати висновок про їх нерозривний зв'язок між собою з огляду на використання даних планування та обліку як інформаційного забезпечення в процесі розроблення варіантів та прийняття управлінських рішень у процесі діяльності суб'єкта господарювання за визначеним напрямом.

Процеси планування, обліку, контролювання, аналізування та регулювання діяльності суб'єктів господарювання становлять замкнений цикл.

У фаховій літературі [5; 6] виділено такі основні види контролю:

- 1) попередній;
- 2) поточний;
- 3) заключний.

До цілей рівня попереднього управлінського контролю напрямку діяльності суб'єкта господарювання належать перевірка гіпотез, які закладено до вибраної моделі в системі планування, визначення показників для використання в процесі реалізації функцій контролю. Метою поточного управлінського контролю напрямку діяльності є виявлення потенційних відхилень від встановлених планових показників безпосередньо перед початком або в процесі впровадження визначеного напрямку діяльності підприємства. Перед заключним управлінським контролем за мету ставиться встановлення з використанням методу зіставлення реально досягнутих результатів за визначеними плановими та бажаними показниками, а також встановлення відхи-

лень, що виявлені в системі планування напрямку діяльності суб'єкта господарювання.

Об'єктами управлінського контролю напрямку діяльності суб'єкта господарювання є:

- питання, що виникають під час забезпечення досягнення визначених за напрямом діяльності цілей;
- показники (їх відхилення), які характеризують стан досягнення результатів за визначеним напрямом діяльності;
- моделі та методи планування, які забезпечують достовірність стану суб'єкта господарювання на визначені періоди часу [7].

Система планування й контролю визначається як цілеорієнтована множина відповідних процесів, між якими існують специфічні взаємозв'язки. Зокрема, система розглядається в декількох площинах з виділенням метарівня та операційного рівня, а також її функціонального та інституціонального аспектів [11].

За результатами проведеного аналізу поглядів та позицій науковців виділено такі координаційні проблеми практичної організації системи планування, контролювання та аналізування в процесі впровадження напрямку діяльності суб'єкта господарювання:

- пріоритетність оперативного планування перед стратегічним за його недостатньої структурованості та інтенсивності;
- недостатність деталізації планів стосовно визначених цілей та проектованих заходів;
- незабезпечення комплексного підходу до систем планування та здійснення контролю;
- нерегулярність здійснення контролю та коригування планів відповідно до змін у середовищі;
- незабезпечення формування інформаційної бази для планування, допущення використання суб'єктивних оцінок;
- наявність недоліків у забезпеченні об'єктивності формування планів, що пов'язані з неврахуванням знань керівників середньої ланки системи управління [12].

Побудова комплексної системи планування та управлінського контролю процесу впровадження напрямку діяльності суб'єкта господарювання як об'єкта контролю призначена вирішити проблеми координації планово-контрольної діяльності.

Аналіз статистичних даних щодо результатів діяльності суб'єктів господарювання України показав, що для виживання та розвитку в сучасних умовах конкурентної боротьби вітчизняні підприємства повинні використовувати все більш ефективні інструменти менеджменту, включаючи планування й контролювання. Наявна система планування, обліку та управлінського контролю суб'єктів господарювання має певні недоліки. Вони є наслідком недостатнього вжиття заходів щодо змін внутрішнього характеру щодо організаційно-економічного стану суб'єктів господарювання, який недостатньо узгоджено зі змінами у зовнішньому середовищі, що характеризує формування відносин у сфері господарювання. Серед суттєвих недоліків виділено:

- значний обсяг робіт, що здійснюється в процесі планування;
- невідповідність темпів прийняття рішень у системі оперативного управління забезпеченню стану, що відповідає вибраному напрямку діяльності в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

- недостатній рівень підготовки менеджменту для координування вибраних напрямів діяльності в системі планування;
- недостатній рівень підготовки менеджменту для використання в процесі здійснення функцій управління (планування, контролювання, аналізування, підготовка управлінських рішень) показників, що характеризують зміни у фінансовому стані підприємства;
- недоліки, пов'язані зі здійсненням економічного планування, для забезпечення його зв'язку з фінансовим задля визначення можливостей використання власних та залучених ресурсів;
- незабезпечення формування аналітичної бази для відпрацювання сценаріїв та визначення результатів впровадження управлінських рішень за зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища реалізації нових напрямів діяльності;
- неврахування потреб керівництва в отриманні своєчасної, достовірної та повної інформації (релевантної) про відхилення в процесі здійснення напрямів діяльності;
- недосконалість наявної системи управлінського контролю, що не дає можливості здійснення комплексного аналізу виявлених відхилень у процесі реалізації вибраного напрямку діяльності підприємства;
- недостатня структурованість або відсутність зворотного зв'язку у системі планування й управлінського контролю для отримання інформації про її стан задля розроблення проектів та прийняття рішень щодо коригування дій управлінського персоналу та/або результатів планування.

Дані, що сформовані в процесі здійснення функцій планування, обліку та контролювання, є базою для оцінювання результатів впровадження вибраного напрямку діяльності суб'єкта господарювання. Саме системи моніторингу, планування, обліку й контролювання формують основний інформаційний масив в управлінні зазначеним процесом.

Оцінювання стану вжиття заходів вибраного напрямку діяльності, досягнення цілей за ними, рівня відповідності стратегії суб'єкта господарювання за результатами вжиття заходів напрямку діяльності належить до ретроспективного дослідження в системі управлінського контролю.

Елементи організаційно-інформаційної моделі процесу вжиття заходів за вибраним напрямом діяльності суб'єкта господарювання як об'єкта управлінського контролю наведено в табл. 1.

Основна різниця між локальним організаційно-інформаційним модельним представленням елементів процесу впровадження вибраних напрямів діяльності суб'єкта господарювання зумовлена відмінністю функцій та цілей застосування самих елементів управлінського контролю.

Управлінський контроль процесу впровадження вибраного напрямку діяльності забезпечує доцільність та законність використання інвестиційних, матеріальних, трудових та інших ресурсів відповідно до їх цільової спрямованості, а також обґрунтованість планування, організації впровадження вибраного напрямку діяльності та параметрів його реалізації, відповідність фактичного виконання робіт плановим обсягам.

Узагальнення отриманих результатів управлінського контролю, оцінювання впливу відхилень від очікуваних характеристик у процесі впровадження вибраного напрямку діяльності дають можливість формувати відповідні висновки для розроблення варіантів та прийняття регулюючих управлінських рішень.

У процесі проведення управлінського контролю, об'єктом якого є функція планування, оцінюються плани впровадження вибраного напрямку діяльності, визначається їх відповідність цілям суб'єкта господарювання, їх реальність, можливість виконання.

Суб'єктні характеристики в наведеній організаційно-інформаційній моделі стосуються працівників, діяльність яких підлягає управлінському контролю, а в подальшому отримані результати контролю їх діяльності аналізуються, осмислюються та узагальнюються.

Процес управлінського контролю забезпечується інформацією, зокрема законодавчою, технологічною, договірною, організаційно-управлінською, плановою, нормативно-довідковою та обліковою, а також інформацією матеріалів звичайної (операційної, фінансової, інвестиційної) та надзвичайних подій суб'єкта господарювання, іншою позаобліковою інформацією, що супроводжує процес впровадження вибраного напрямку діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 1. Елементи організаційно-інформаційної моделі вжиття заходів за напрямом діяльності суб'єкта господарювання як об'єкта управлінського контролю

Елементи організаційно-інформаційної моделі	Управлінський контроль
Об'єкти (напрями діяльності)	Плани напрямів звичайної (операційної, фінансової, інвестиційної) діяльності; ресурси; завершені роботи; функції управління (планування; облік); реалізація напрямів діяльності; стан впровадження регулюючих управлінських рішень; облікові реєстри; звітність.
Суб'єкти	Внутрішні, якими є планово-економічний відділ; бухгалтерія; фінансовий відділ; відділ управління інвестиціями; відділи та підрозділи, що задіяні в процесі реалізації планів за напрямами діяльності.
Інформаційне забезпечення відображення стану розроблення та вжиття заходів за напрямами діяльності	Інформація, а саме законодавча, планова, нормативно-довідкова, договірна, облікова, позаоблікова, організаційно-управлінська.
Методичні прийоми на стадії планування напрямів діяльності	Емпіричні; документальні; розрахунково-аналітичні.
Методичні прийоми на стадіях вжиття заходів за напрямами діяльності	Систематизація; групування; узагальнення; юридичне обґрунтування; визначення осіб, відповідальних за вжиття заходів.

Законодавче інформаційне забезпечення – це сукупність норм та приписів, що містяться в нормативно-правових документах та регулюють порядок життя заходів щодо впровадження вибраного напрямку діяльності. Під час організації цього процесу проводиться відбір вищезазначених основних нормативних документів з урахуванням усіх змін та доповнень, що відбулись у законодавчому просторі на дату розроблення заходів для впровадження вибраного напрямку діяльності, з їх подальшим коригуванням у процесі реалізації залежно від змін та доповнень до чинних та прийняття нових нормативних документів.

Технологічне інформаційне забезпечення управлінського контролю впровадження вибраного напрямку діяльності поєднує разом із законодавчим, плановим та нормативно-довідковим одне з головних місць у системі інформаційного забезпечення. Систему інформаційного забезпечення складають сам перелік заходів для впровадження вибраного напрямку діяльності, технічна та технологічна документація, що забезпечує регламентацію та організацію впровадження.

Договірне інформаційне забезпечення управлінського контролю впровадження вибраного напрямку діяльності складають господарські угоди, договори, контракти з резидентами та нерезидентами, пов'язані із забезпеченням проектування та впровадження вибраного напрямку діяльності. До такого джерела інформації належить уся договірна документація.

Документи, що відображають сутність організації управління, створені менеджментом суб'єкта господарювання (листи, службові записки, рапорти, оперативна управлінська звітність) у процесі здійснення службових обов'язків та використання наділених їм прав із забезпечення розроблення, вибору варіантів, впровадження та отримання результатів від запровадження вибраного напрямку діяльності, належать до поняття «організаційно-управлінське інформаційне забезпечення». До нього належать також організаційно-розпорядчі документи, що видає керівництво суб'єкта господарювання (штатний розпис, накази й розпорядження тощо).

До планової та нормативно-довідкової інформації належить інформація, що міститься в планах (проектах) впровадження вибраного напрямку діяльності, календарні плани, кошториси, норми та нормативи витрачання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів тощо.

Інформація, що міститься в первинних документах, облікових регістрах бухгалтерського обліку, статистичній, податковій та фінансовій звітності суб'єкта господарювання, належить до облікової інформації для реалізації функцій управлінського контролю.

До позаоблікової інформації управлінського контролю належать результати управлінського обліку, інформаційні повідомлення про стан впровадження вибраного напрямку діяльності суб'єкта господарювання та регулюючих управлінських рішень, що супроводжують процес такого впровадження.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами аналізу статистичних даних стосовно результатів діяльності суб'єктів господарювання сформовано висновок про те, що система управління вітчизняних підприємств характеризується недостатньо ефективним використанням сучасних інструментів у плануванні, обліку та управлінському контролюванні. Результати дослідження дають можливість сформулювати думку про те, що досконала система планування, обліку та управлінського контролювання забезпечує підготовку можливих варіантів, вибір та прийняття ефективних управлінських рішень щодо розроблення та впровадження вибраного напрямку діяльності суб'єктів господарювання з подальшим відстеженням отриманих результатів. Доцільним є створення окремого підрозділу, який би забезпечував управлінський контроль діяльності суб'єкта господарювання.

Щодо системоутворюючої координації процесів управління впровадженням вибраного напрямку діяльності як об'єкта управлінського контролю одними з головних завдань керівництва суб'єктів господарювання є розроблення та практична реалізація самої системи планування, обліку та управлінського контролювання, аналізування та регулювання.

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. под ред. Ю. Кантуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 544 с.
2. Алексеева М. Планирование деятельности фирмы : учебно-методическое пособие. Москва : Финансы и статистика, 1997. 248 с.
3. Андрейчиков А., Андрейчикова О. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. Москва : Финансы и статистика, 2000. 368 с.
4. Ирвин Д. Финансовый контроль / пер. с англ. Москва : Финансы и статистика, 1998. 256 с.
5. Калюга Є. Фінансово-господарський контроль у системі управління. Київ : Ельга ; Ніка-Центр, 2002. 360 с.
6. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия. Проблемы теории и практики управления. 1994. № 1. С. 96–100.
7. Менеджмент и рынок: германская модель : учебное пособие / под ред. У. Рора, С. Долгова. Москва : БЕК, 1995. 480 с.
8. Орлов О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник. Київ : Скарби, 2002. 336 с.
9. Саати Т. Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / пер. с англ. Москва : Радио и связь, 1991. 226 с.
10. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ. Москва : Радио и связь, 1993. 320 с.
11. Harrington J. Business Process Improvement. New York : McGraw Hill, 1991. 274 p.
12. Hoskisson R.E. Multidivisional Structure and performance: The contingency of Diversification Strategy. Academy of Management Journal. 1987. Vol. 30. № 12. P. 625–644.
13. Anthony R., Govindarajan V. Management Control Systems. Chicago, Mc-Graw-Hill : IRWIN, 2007. 320 p.
14. Maciariello J.A. Management Control Systems. USA, 1984. 337 p.

1. Aaker D. *Strategic market management* [transl. from Eng. under the editorship of J. Kapturowski]. SPb. : Peter, 2002. 544 p.
2. Alekseeva M. *Planning of activity of firm* : [ucheb.-method. posob.]. Moscow : Finance and statistics, 1997. 248 p.
3. Andreychikov A., Andreychikova O. *Analysis, synthesis, planning of decisions in economy*. M. : Finance and statistics, 2000. 368 s.
4. Irvin D. *Financial control*. / per. from English. M. : Finance and statistics, 1998. 256 p.
5. Kaluga Ye. *Financial and economic control in the control system*. K. : Elga ; Nika-Tsentr, 2002. 360 p.
6. Kunz G. *Strategy of diversification and the success of the enterprise. Problems of the theory and practice of management*. 1994. No. 1. P. 96–100.
7. *Management and market: german model* : [proc. posob.] / ed. by V. Rohr, S. Dolgov. M. : BEK, 1995. 480 p.
8. Orlov A. *Planning activities of industrial enterprises* : [proc.]. K. : Treasures, 2002. 336.
9. Saaty T., Cairns K. *Analytical planning. The organization systems* / per. from English. M. : Radio and communication, 1991. 226 p.
10. Saati T. *Decision-Making. Method of analysis of hierarchies* / per. from English. M. : Radio and communication, 1993. 320 p.
11. Harrington J. *Business Process Improvement*. New York : McGraw Hill, 1991. 274 p.
12. Hoskisson R.E. *Multidivisional Structure and performance: The contingency of Diversification Strategy*. *Academy of Management Journal*. 1987. Vol. 30. № 12. P. 625–644.
13. Anthony R., Govindarajan V. *Management Control Systems*. Chicago, Mc-Graw-Hill : IRWIN, 2007. 320 p.
14. Maciariello J.A. *Management Control Systems*. USA, 1984. 337 p.

E-mail: nickolai.korinko@gmail.com