

## СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.5.012.7:339.37

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-10>**Беляєва Н.С.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту**Київського національного торговельно-економічного університету***Bieliaieva Nataliia***PhD (in Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Management  
Kyiv National University of Trade and Economics*

### РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### THE ROLE OF CONTROLLING IN THE MANAGEMENT PROCESS OF A TRADE ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено роль і місце контролінгу в управлінському процесі торговельного підприємства. Визначено ступінь дослідження значення контролінгу для вітчизняних підприємств. Обґрунтовано різницю між категоріями «контроль» та «контролінг», визначено особливості контролю як складової частини контролінгу торговельного підприємства. Доведено, що контроль орієнтований на минуле, тоді як контролінг орієнтований на майбутнє. Визначено, що контролінг виражає оперативні та стратегічні орієнтири в діяльності підприємства, інноваційну значущість сучасних систем управління, що використовуються торговельними підприємствами. Досліджено особливості реалізації функцій контролінгу в управлінському процесі торговельного підприємства. Визначено, що найважливішим елементом системи контролінгу торговельного підприємства є система інформаційних потоків на підприємстві.

**Ключові слова:** контролінг, контроль, торговельне підприємство, управлінські рішення, управлінські процеси, ефективне управління, інформація.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследованы роль и место контроллинга в управленческом процессе предприятия. Определена степень исследования значения контроллинга для отечественных предприятий. Обоснована разница между категориями «контроль» и «контроллинг», определены особенности контроля как составляющей контроллинга предприятия. Доказано, что контроль ориентирован на прошлое, в то время как контроллинг ориентирован на будущее. Определено, что контроллинг выражает оперативные и стратегические ориентиры в деятельности предприятия, инновационную значимость современных систем управления, используемых торговыми предприятиями. Исследованы особенности реализации функций контроллинга в управленческом процессе предприятия. Определено, что важнейшим элементом системы контроллинга торгового предприятия является система информационных потоков на предприятии.

**Ключевые слова:** контроллинг, контроль, торговое предприятие, управленческие решения, управленческие процессы, эффективное управление, информация.

#### ANNOTATION

The article examines the role and place of controlling in the management process of a trade enterprise. The level of research

of the importance of controlling for domestic enterprises is determined. It has been studied that the concept of controlling has existed for a long time, but it is quite new for the Ukrainian market, the main approaches to controlling in the Ukrainian business environment are still not clearly defined. Initially, the term "control" was used in English-language sources, but later it was accelerated with "controlling". The difference between the categories "control" and "controlling" is substantiated, the peculiarities of control as a component of controlling of a trade enterprise are determined. It is proved that control is focused on the past, while controlling is focused on the future. It is determined that controlling expresses operational and strategic guidelines in the activity of the enterprise, innovative significance of modern management systems used by trade enterprises. It is determined that the effectiveness of the use of controlling depends, first of all, on the real readiness of the enterprise to its use even before the implementation. A successfully implemented controlling system helps a trading company to achieve its goals: in the short term it is aimed at optimizing profits, in the long run – to maintain harmonious relations with the external environment of the enterprise. Within the framework of controlling, not only financial indicators are formed, but also indicators of actual and forecast assessment of economic results of the enterprise as a whole and all its structures. Peculiarities of realization of controlling functions in the management process of a trade enterprise are investigated. It is determined that the most important element of the controlling system of a trade enterprise is the system of information flows at the enterprise. It is determined that controlling in the management of a trade enterprise is an effective tool aimed at supporting the management system of the enterprise by coordinating all management processes, including the provision of information necessary for management decisions.

**Key words:** controlling, control, trading company, management decisions, management processes, effective management, information.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Успішна діяльність підприємства базується на його ефективно побудованих управлінських процесах. Управлінські процеси – це організаційні процедури, які лежать в основі динамічних можливостей організації та базуються на контролі та ре-

конфігурації ресурсної бази організації, тим самим впливаючи на здатність організації досягти, підтримувати або підвищувати ефективність в довгостроковій перспективі. Реалізація контролінгом цілеспрямованої підтримки управлінського процесу спрямована на якісне поліпшення інформаційної бази прийняття управлінських рішень, у результаті чого можуть мати місце непрямі позитивні ефекти у сфері координації та реалізації загальної системи цілей підприємства. Із розвитком компанії власник бізнесу все частіше задає питання, як управляти компанією, коли в її структурі вже не один і не два бізнеси, коли чисельність персоналу зростає і вже складно всіх знати в обличчя, коли обороти постійно збільшуються, конкуренція зростає, рентабельність знижується. Більшість компаній на цьому етапі розвитку починає цікавитися темою контролінгу, яка набуває все більшої й більшої популярності серед підприємств українського ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Контролінг полягає у забезпеченні координації різних систем підприємства: планування, контролю, інформаційного забезпечення, передбачає оперативне втручання у процеси, які загрожують підприємству, виявлення та послаблення впливу несприятливих тенденцій. Саме тому дане поняття завжди буде актуальним. Проте варто відзначити, що на вітчизняних підприємствах контролінгу приділяється мало уваги, насамперед через відсутність повноцінного теоретичного та практичного інструментарію його впровадження.

Водночас варто відзначити праці науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження контролінгу й їхні напрацювання варто використовувати під час подальшого дослідження й удосконалення даної категорії. А.В. Суханова досліджувала сутність контролінгу на підприємстві та визначала його ефективність у системі прийняття управлінських рішень; було запропоновано механізм прийняття управлінських рішень за інформаційно-аналітичної підтримки системи контролінгу, який має сприяти інтенсифікації запровадження інноваційної моделі розвитку у вітчизняній промисловості [1]. Також на прикладі вітчизняних промислових підприємств М.М. Бердар обґрунтував необхідність використання концепцій контролінгу та його значення у системі управління підприємства [2]. Цікавою є праця Т.Г. Камінської, яка провела дослідження ролі й місця управлінського обліку в системі контролінгу на підприємстві, аналізувала взаємозв'язок управлінського обліку і контролінгу [3]. Водночас вагомим є напрям дослідження економічної цінності контролінгу за великих затрат під час вибору портфеля інвестування, наприклад [4].

У розрізі розгляду діяльності торговельних підприємств цікавою є праця І.В. Мілаша, який проводив дослідження основ формування

концепції контролінгу в управлінні витратами підприємств торгівлі та обґрунтував, що контролінг витрат є дієвим фактором модернізації управлінської діяльності підприємства торгівлі та оптимальним інструментом досягнення його оперативних і стратегічних цілей [5, с. 69]. Досить ґрунтовними виглядають праці В.М. Костюченко, проте здебільшого автор розглядає особливості облікового забезпечення контролінгу на торговельних підприємствах [6]. Варто також відзначити працю колективу авторів, які вивчали особливості реалізації контролінгу торговельних підприємств у контексті міжнародного виміру та можливості адаптації міжнародних підходів до українських умов ведення діяльності [7]: даний напрям є дуже актуальним, адже поняття контролінгу в Україну пришло з-за кордону.

Попри праці зазначених науковців та інших цікавим і не висвітленим є напрям дослідження реалізації контролінгу торговельних підприємств та його вагомості у реалізації успішного управлінського процесу, їх зв'язок та особливості реалізації.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Поняття контролінгу існує вже давно, проте для українського ринку воно доволі нове, досі чітко не прописані основні підходи до здійснення контролінгу в українських умовах ведення бізнесу, більшість ґрунтовних праць, які присвячені контролінгу, – закордонні. Не вистачає досліджень щодо впровадження контролінгу на торговельних підприємствах, особливостей його реалізації і ролі в управлінському процесі.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає у дослідженні ролі та значення контролінгу в управлінському процесі торговельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Контролінг досить широко використовується в практиці західних підприємств і приносить відчутні результати, натомість в управлінні вітчизняними підприємствами він не знаходить належного застосування [1, с. 226]. Залежно від ступеню проникнення міжнародного досвіду у вітчизняну теорію управління успішні топ-менеджери торговельних підприємств усе частіше наявну систему контролю доповнюють системою контролінгу (або поєднують їх), оскільки останній забезпечує більш ефективне управління підприємством із метою довгострокового функціонування підприємства на ринку. Удало імplementована система контролінгу допомагає торговельному підприємству досягати поставлених цілей: у короткостроковому плані націлена на оптимізацію прибутку, у довгостроковому – на підтримку гармонічних відносин із зовнішнім середовищем функціонування підприємства [3]. Тобто система контролінгу має бути адаптована

до специфічних факторів функціонування підприємства, зокрема для торговельного підприємства [2]:

- зовнішнього середовища (вимоги законодавства, політика, ринки збуту тощо);
- внутрішнього середовища (розмір та організація підприємства, стиль керівництва, який виражається у завданнях та інструментарії контролера, тощо).

Контролінг виражає оперативні та стратегічні орієнтири в діяльності підприємства, інноваційну значущість сучасних систем управління, що використовуються торговельними підприємствами [5, с. 71]. Методи ефективного управління знаходять своє відображення у підвищенні вартісних показників ефективності діяльності підприємства й важливості його стратегічних цілей. Проте загалом ефективність використання контролінгу залежить, насамперед, від реальної готовності підприємства до нього ще до початку самого впровадження, адже у межах контролінгу формуються не тільки фінансові показники, а й показники фактичної та прогнозованої оцінки економічних результатів діяльності підприємства у цілому та всіх його структур. На основі такої інформації можуть прийматися управлінські рішення стосовно повного спектру напрямів підприємства: ціноутворення, нарощування чи скорочення товарообороту, удосконалення процесів управління витратами, контроль виконання планів тощо [2; 8].

Таким чином, варто зазначити, що поняття «контролінг» ширше за поняття «контроль» і їх ототожнювати не можна, хоча спочатку так і відбувалося. Причиною цього є той факт, що поняття контролінгу в перші роки свого існування розумілося лише у сенсі контролю. Так, спочатку в англійських джерелах використовувався термін «контроль», але згодом він акселерувався з «контролінгом». Чому так?

Контроль відноситься до одноразового виконання цієї управлінської функції під час роботи менеджера, контролінг же передбачає регулярне застосування контролю на підприємстві. Контроль вважається одноразовим актом, який фіксує конкретні етапи процесу контролю, а також фактори, що впливають на цей акт [9]. На основі вищевикладеного варто розуміти, що контроль є одним зі складників контролінгу й орієнтований на минуле, тоді як контролінг орієнтований на майбутнє (табл. 1).

Отже, контроль – це лише одна із загальних функцій менеджменту, тоді як контролінг узагальнює у собі елементи системи управління – він є синтезом планування, обліку, аналізу, контролю, регулювання. Завдання контролінгу полягає у визначенні мети підприємства, зборі й обробці інформації, контролі за відхиленнями планових показників від фактичних, підготовці рекомендацій для прийняття оптимальних управлінських рішень, які, по суті, й є результатом діяльності менеджерів [3]. Тобто завданням системи контролінгу є підтримка прийняття управлінських рішень. Для реалізації цього завдання служба контролінгу торговельного підприємства має [1, с. 226]:

- забезпечити взаємозв'язок контролінгу з функціями управління підприємством;
- мобілізувати на підприємстві функціонування центрів витрат, прибутку, виручки, інвестицій;
- на основі результатів контролінгу розробляти заходи і готувати управлінські рішення, спрямовані на поліпшення підприємницької діяльності.

Для забезпечення цих завдань необхідно розуміти, що побудова системи контролінгу базується на трьох управлінських принципах:

- діяльність, орієнтована на план;
- децентралізована і персоналізована відповідальність;

Таблиця 1

## Контроль як складник контролінгу торговельного підприємства

	Контроль	Контролінг
Орієнтація на	<i>минуле</i>	<i>майбутнє</i>
Відношення до процесів	- стосується процесу	- координує процеси
Особливості реалізації	- орієнтований на цілі, проте пов'язаний із відсутністю конгруентності цілей - вимагає вміння спонукати людей робити дії та приймати рішення	- надихає на дію - використовує інструменти, які допомагають уникнути ділових ризиків у майбутньому
Особливість рішень	- пропонує зміни в персоналі, організаційні зміни	- пропонує рішення, які покращать ситуацію в організації в майбутньому - пропонує заходи з розвитку підприємства
Вирішення помилок / проблем	- виявляє помилки в минулій діяльності та прийнятих рішеннях - пропонує виправлення - шукає винних у персоналі, їх нерозумний діяльності, невдалих рішеннях - вимагає надання інформації про результати операцій та результати діяльності людей	- відстежує відхилення від плану та прогнозу - радить, як вирішити поточні проблеми

Джерело: сформовано на основі [10–12]

Таблиця 2

**Особливості реалізації функцій контролінгу в управлінському процесі торговельного підприємства**

Функція контролінгу	Сутність функції	Особливості впливу на управлінський процес
Координуюча	передбачає внутрішнє погодження та інтегрування в рамках усього підприємства: інформаційної системи, системи цілей, планово-контрольної системи, організації, а також процесів планування, прийняття рішень, їх реалізації і контролю	поширюється на всі фази управлінського процесу; спрямована на якісне поліпшення інформаційної бази прийняття управлінських рішень на підприємстві
Сервісна	полягає у пошуку, обробці та подальшій передачі інформації, пов'язаної з прийняттям управлінських рішень, а також участі в кооперативній роботі з відбору/формування та впровадження інструментів планування і контролю	консультування різних служб і підрозділів підприємства на етапах визначення мети, планування й організації, що також сприяє орієнтації окремих підрозділів на досягнення загальної системи цілей підприємства
Забезпечення раціональності управлінського процесу	сприяє прийняттю рішень, що дають змогу розподіляти дефіцитні ресурси найбільш ефективним для досягнення цілей підприємства способом	вимагає як орієнтації на спільні цілі підприємства, так і оптимізації процесу їх досягнення

Джерело: сформовано на основі [11; 13; 14]

– управлінські показники, представлені в кількісних показниках.

Імплементація цих принципів відбувається через реалізацію основних функцій контролінгу в управлінському процесі торговельного підприємства (табл. 2).

Оскільки контролінг орієнтований, перш за все, на підтримку процесів прийняття рішень, то він повинен забезпечити адаптацію традиційної системи обліку на підприємстві до інформаційних потреб посадових осіб, які приймають рішення, тобто у функції контролінгу входить участь у створенні, обробці, перевірці та поданні управлінської інформації [15]. Однак не варто поняття контролінгу ототожнювати з поняттям управлінського обліку, адже функції контролінгу є ширшими. Більшою мірою це – сервісна функція бізнесу, а точніше – підтримка менеджменту у сфері стратегічного й оперативного управління. Сервіс полягає у сприянні менеджменту в постановці цілей, розробленні планів і бюджетів, а також у своєчасному забезпеченні як фінансової, так і нефінансової інформації. Контролінг забезпечує ефективно та ефективно використання організаційних ресурсів для досягнення запланованих цілей.

Отже, найважливіший елемент системи контролінгу торговельного підприємства – система інформаційних потоків на підприємстві. Сам процес управління часто розглядають як процес перетворення інформації. Метою такого обміну інформацією є координація та забезпечення того, щоб працівники, які виконують взаємозалежні завдання, робили сумісний вибір у своїй діяльності.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Основне призначення контролінгу пов'язане з орієнтацією системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей. Він є складною

системою, економічна сутність якої полягає у динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних інструментів в єдину систему одержання, опрацювання інформації для прийняття на його основі управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що стоять перед підприємством. Контролінг в управлінні торговельним підприємством виступає ефективним інструментом, що спрямований на підтримку системи управління підприємством шляхом координації всіх процесів управління, у тому числі забезпечення інформацією, яка необхідна для прийняття управлінських рішень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Суханова А.В. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 225–230. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/35.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/35.pdf) (дата звернення: 03.04.2021).
2. Бердар М.М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 11. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/11\\_2016/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/11_2016/10.pdf) (дата звернення: 01.04.2021).
3. Камінська Т.Г. Роль і місце управлінського обліку в системі контролінгу на підприємстві. *Облік і фінанси АПК : освітній портал*. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/rol-i-misce-upravlinskogo-obliku-v-sistemi-kontrolingu-na-pidpriemstvi.html> (дата звернення: 06.04.2021).
4. Dias A. The economic value of controlling for large losses in portfolio selection. *Journal of Banking & Finance*. 2016. № 72. P. 81–91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.04.016>.
5. Мілаш І.В. Концепція контролінгу в управлінні витратами підприємств торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 4(76). С. 69–73. URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1346/1181> (дата звернення: 31.03.2021).
6. Костюченко В.М., Камілі А.В. Економічні передумови та особливості впровадження облікового забезпечення контролінгу на підприємствах торгівлі. *Приазовський економіч-*

- ний вісник. 2020. № 1(18). С. 290–294. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-50>.
7. Контролінг торговельних підприємств у контексті міжнародного виміру / Т. Лосицька та ін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 1(36). С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227628>.
  8. Secchi D., Seri R. Controlling for false negatives in agent-based models: a review of power analysis in organizational research. *Computational and Mathematical Organization Theory*. 2017. № 23(1). P. 94–121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10588-016-9218-0>.
  9. Dědečková N. Control, controlling and its objectives in the organization. *SHS Web of Conferences 83, 01009: Current Problems of the Corporate Sector*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301009>.
  10. Theory and practice of controlling at enterprises in international business / L. Malyarets et al. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 165(5–6). P. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-19>.
  11. How controls influence organizational information processing: insights from a computational modeling investigation / Long C.P. et al. *Comput Math Organ Theory*. 2015. № 21. P. 406–436. URL: <https://doi.org/10.1007/s10588-015-9191-z>.
  12. Терещенко Т.Є., Журавель М.О., Гуменюк М.О. Фінансовий контролінг у системі управління компанією. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 584–588.
  13. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>.
  14. Chen S., Lin B., Lu R., Zhang T. Controlling shareholders' incentives and executive pay-for-performance sensitivity: Evidence from the split share structure reform in China. *Journal of International Financial Markets*. 2015. № 34. P. 147–160. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2014.10.003>.
  15. Czajkowski M., Hanley N., LaRiviere J. Controlling for the Effects of Information in a Public Goods Discrete Choice Model. *Environmental & Resource Economics*. 2016. № 63(3). P. 523–544. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10640-014-9847-z>.
  4. Dias A. (2016) The economic value of controlling for large losses in portfolio selection. *Journal of Banking & Finance*, no. 72, pp. 81–91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.04.016>.
  5. Milash V.I. (2016) Konceptciya kontroliuvannya v upravlinni vy'ratamy' pidpry'emstv torgovli [The concept of controlling in the trade enterprises cost management]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, no. 4 (76). Available at: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1346/1181>. (in Ukrainian)
  6. Kostyuchenko V.M., Kamil A.V. (2020) Ekonomichni peredumovy' ta osobly'vosti vprovadzheniya oblikovogo zabezpechennya kontroliuvannya na pidpry'emstvax torgovli [Economic prerequisites and features of the introduction of accounting controlling in trade enterprises]. *Priazovsky Economic Bulletin*, no. 1 (18), pp. 290–294. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-50>. (in Ukrainian)
  7. Lositska T., Bieliaieva N., Lagutin V., Melnyk T. (2021) Kontroliuvannya torhoveljnykh pidpry'emstv u konteksti mizhnarodnogo vymiru [Controlling of trade enterprises in the context of the international dimension]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, no. 1(36), pp. 92–98. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227628>. (in Ukrainian)
  8. Secchi D., Seri R. (2017) Controlling for false negatives in agent-based models: a review of power analysis in organizational research. *Computational and Mathematical Organization Theory*, no. 23(1), pp. 94–121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10588-016-9218-0>.
  9. Dědečková N. (2020) Control, controlling and its objectives in the organization. *SHS Web of Conferences 83, 01009: Current Problems of the Corporate Sector*. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301009>.
  10. Malyarets L., Draskovic M., Babenko V., Kochuyeva Z., Dorokhov O. (2017). Theory and practice of controlling at enterprises in international business. *Economic Annals-XXI*, no. 165(5–6), pp. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-19>.
  11. Long C.P., Sitkin S.B., Cardinal L.B. et al. (2015) How controls influence organizational information processing: insights from a computational modeling investigation. *Comput Math Organ Theory*, no. 21, pp. 406–436. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10588-015-9191-z>.

#### REFERENCES:

1. Sukhanova A.V. (2019) Kontroliuvannya u systemi pryjnattja upravlijskykh rishenj [Controlling in the system of management decisions]. *Market infrastructure*, no. 32, pp. 225–230. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/35.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/35.pdf). (in Ukrainian)
2. Berdar M.M. (2016) Kontroliuvannya yak suchasna koncepcija upravlinnja promyslovym pidpry'emstvom [Controlling as a modern concept of industrial enterprise management]. *Economy and state*, no. 11. Available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/11\\_2016/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/11_2016/10.pdf). (in Ukrainian)
3. Kaminskaya T.G. (2021) Rolj i misce upravlijskogho obliku v systemi kontroliuvannya na pidpry'emstvi [The role and place of management accounting in the controlling system at the enterprise]. *Accounting and finance of agro-industrial complex: educational portal*. Available at: <http://magazine. faaf.org.ua/rol-i-misce-upravlijskogho-obliku-v-sistemi-kontroliuvannya-na-pidpry'emstvi.html>. (in Ukrainian)
12. Tereshchenko T.E., Zhuravel M.O., Humeniuk M.O. (2017) Finansovyj kontroliuvannya u systemi upravlinnja kompanijeju [Financial controlling in the management system of the company]. *Global and national economic problems*, no. 20, pp. 584–588. (in Ukrainian)
13. Kaplina A. (2021) Kontroliuvannya yak instrument upravlinnja pidpry'emstvom [Controlling as a tool for enterprise management]. *Economy and society*, no. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>. (in Ukrainian)
14. Chen S., Lin B., Lu R., Zhang T. (2015) Controlling shareholders' incentives and executive pay-for-performance sensitivity: Evidence from the split share structure reform in China. *Journal of International Financial Markets*, no. 34, pp. 147–160. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2014.10.003>
15. Czajkowski M., Hanley N., LaRiviere J. (2016) Controlling for the Effects of Information in a Public Goods Discrete Choice Model. *Environmental & Resource Economics*, no. 63(3), pp. 523–544. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10640-014-9847-z>.