

УДК 330.654

Є. С. Палійчук, канд. екон. наук, доцент

О. С. Глеба, магістр

М. М. Стець, магістр

Ужгородський національний університет, м. Ужгород, Україна

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Е. С. Палійчук, канд. экон. наук, доцент

А. С. Глеба, магистр

М. М. Стець, магистр

Ужгородский национальный университет, г. Ужгород, Украина

КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Evgeniya Paliychuk, PhD in Economics, Associate Professor

Olexandr Gleba, master's degree

Mikhailo Stets, master's degree

Uzhgorod National University, Uzhhorod, Ukraine

CONTROLLING IN THE SYSTEM OF FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Стаття присвячена питанням визначення місця контролінгу в системі управління підприємством. Більшість учених-економістів у галузі управління та фінансового менеджменту під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством. В економічних умовах сучасного господарювання інтерес до нього проявляється більшою мірою, що зумовлено появою значної кількості перекладених видань з питань обліку, фінансів, ціноутворення тощо.

Система контролінгу є принципово новою концепцією інформації й управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства.

Контролінг визначається як процес, який дає можливість підприємству не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, законоположень, але і виявити причини цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем причетності до посадових осіб, діяльність яких піддається перевірці.

Ключові слова: фінансовий контролінг; система управління підприємством; стратегічне управління.

Стаття посвящена вопросам определения контроллинга в системе управления предприятием. Большинство ученых-экономистов в области управления и финансового менеджмента в контроллингом понимают функциональную систему планирования, контроля, анализа отклонений, координации, внутреннего консалтинга и общего информационного обеспечения управления предприятием. В экономических условиях современного хозяйствования интерес к нему проявляется во все большей степени, что обусловлено появлением значительного количества переведенных изданий по вопросам учета, финансов, ценообразования и тому подобное.

Система контроллинга принципиально новой концепцией информации и управления, которую можно определить как учетно-аналитическую систему, реализует синтез элементов учета, контроля, планирования, которая обеспечивает как оперативное, так и стратегическое управление процессом достижения целей и результатов деятельности предприятия.

Контролинг определяется как процесс, который дает возможность предприятию не только выявить отклонения от принятых и утвержденных правил, процедур, законоположений, но и выявить причины этих отклонений, конкретизировать их по степени причастности к должностным лицам, деятельность которых подвергается проверке.

Ключевые слова: финансовый контролинг; система управления предприятием; стратегическое управление.

This article deal with the issues of determining the place of control in the enterprise management system. Most economists in the field of management and financial management under the control mean the functional system of planning, control, analysis of deviations, coordination, internal consulting and general information management of the enterprise. In the economic conditions of modern economics, interest in it manifests itself increasingly, due to the emergence of a significant number of translated publications on accounting, finance, pricing, etc.

Controlling system is a fundamentally new concept of information and management, which can be defined as a accounting and analytical system that implements the synthesis of elements of accounting, control, planning, which provides both operational and strategic management of the process of achieving the goals and performance of the enterprise.

Controlling is defined as a process that enables an enterprise not only to detect deviations from accepted and approved rules, procedures, norms, but also to identify the causes of these deviations, to specify their degree of involvement in officials who are subject to verification.

Keywords: controlling; enterprise management system; strategic management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Поняття «контролінг» виникло і розвивалося в ринковій економіці тривалий час. Історично контролер починав своє існування як «контролюючий орган». У XV ст. при англійському королівському дворі контролери стежили за надходженням та витрачанням грошей і товарів двору. У XVIII-XIX ст. у США контролери перебували на державній службі і повинні були забезпечити рівновагу між надходженнями та витратами держави. У приватних підприємствах контролінг виник у XIX ст. в Америці, поширення набув у першій половині XX ст., коли в умовах світової економічної кризи дедалі більшого значення для підприємства, спрямованого на досягнення успіху, набула інформація про його витрати та доходи. У Західній Німеччині концепції контролінгу почали втілювати в життя наприкінці 60-х XX ст. у великих концернах. Бум контролерів припав на 80-і роки з осіб, які відповідають лише за бюджет підприємства, вони перетворилися на економічних творців та хранителів його успіху. Наприкінці XX ст. контролери були найбільш бажаними дефіцитними фахівцями та керівниками для підприємств. На Заході контролінг використовують і у практиці малого та середнього бізнесу, різних організацій (музеїв, релігійних общин, державних адміністрацій, спортивних товариств, спілок). Як сервісна функція менеджменту, контролінг посів помітне місце серед сучасних економічних концепцій управління підприємством. Як засвідчує практика, завдання контролінгу – визначити для підприємства напрям, який гарантуватиме існування його у перспективі. Підприємство виживе лише за умови, що воно планомірно і контрольовано досягатиме цілей не лише у сфері капіталу, а й у таких сферах, як персонал і зовнішнє оточення підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання контролінгу в управлінні торговельними мережами досліджував М. В. Тарасюк [1]. О. В. Оліфіров запропонував концепцію контролінгу інформаційної системи підприємства, застосування якої сприяє вирішенню проблеми управління підприємством [2]. Учений Л. М. Віткіним запропонував вдосконалену математичну модель оцінювання результативності та ефективності інтегрованої системи управління на основі аналізу витрат [3]. Г. О. Партин обґрунтував необхідність контролінгу процесів відносин підприємства з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами [4]. І. Г. Брітченко розглядав суть контролінгу, його роль і значення в економічній діяльності підприємств, місце в системі управління бізнесом [5], у науковій праці Л. М. Івашової розкрито основні аспекти й можливості застосування механізмів контролінгу під час організації діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування [6].

Мета статті. Метою написання цієї наукової праці є висвітлення функцій контролінгу у фінансовому управлінні підприємством та пошук шляхів вдосконалення контролінгу підприємства.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту, що визначає його зміст і основні завдання. Провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети фінансовий контролінг (контролер) виконує такі функції: координація, фінансова стратегія, планування та бюджетування, бюджетний контроль, внутрішній консалтинг і методологічне забезпечення, внутрішній аудит і ревізія.

У системі антикризового фінансового управління фінансовий контролінг повинен бути спрямований на функціональну підтримку антикризового фінансового менеджменту. Особливістю антикризового фінансового контролінгу є те, що він повинен забезпечити підтримку прийняття рішень, планування та контроль за екстремальних умов діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динамічні зміни в навколишньому середовищі, глобалізація ринків і поступове підвищення конкурентного тиску вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найсучаснішого інструментарію для виявлення існуючих у системах управління резервів результативності. Підприємство як система має певний набір функцій і взаємозв'язків між ними, своєчасна формалізація яких належить до першочергових завдань керівництва. Саме функціонально зорієнтований підхід до управління стає безсумнівною гарантією збереження конкурентоспроможності підприємств України в умовах поступового зниження рівня рентабельності в бізнес-середовищі.

Сучасна українська економіка вимагає нових підходів до системи управління. Один з найбільш успішних серед них – контролінг. Він виступає синтезом таких дисциплін (концепцій), як управлінський облік і економіка підприємства, що зазнали зміни через включення до їх інструментарію нових методів, засобів і навіть інформаційних технологій. Вважається, що для формування системи контролінгу необхідно створення незалежної служби. Але є приклади ефективного використання контролінгу різними підрозділами фінансово-економічного блоку підприємств. Сьогодні в Україні у середовищі управлінців та підприємців слово «контролінг» входить у моду. Контролінг починають викладати у ВНЗ, підрозділи контролінгу відкриваються в компаніях, фахівців з контролінгу запрошують на роботу. Українські підприємства постають перед великими труднощами у заповненні вакансій контролерів у своєму департаменті з причини відсутності на ринку праці працівників, які б відповідали висунутим для цієї посади вимогам. Нині на ринку є бухгалтери, економісти і фінансисти, які вважають себе контролерами. На жаль, у переважної більшості таких претендентів дуже узагальнене уявлення про контролінг, про місію та завдання контролінгу, нарешті, про філософію контролінгу зокрема.

Унаслідок порушення системного підходу до управління не контролюються окремі сфери діяльності, що негативно впливає на процес досягнення підприємством поставлених цілей. Контролінг як позафункціональний інструмент управління дає можливість уникнути неузгодженості під час прийняття управлінських рішень і дозволяє своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління. Тому дослідження організаційно-методологічних засад контролінгу видається своєчасним й обґрунтованим.

Погляди на визначення сутності контролінгу у вчених-економістів відрізняються. Наприклад, у дисертації Н. Ю. Петрусевич обґрунтовано, що контролінг є функцією, що інтегрує на підприємстві інші функції менеджменту, а саме: планування, обліку, контролю та регулювання [7, с. 7].

Д. С. Букреева зазначає, якщо механізм контролінгу є невід'ємною складовою системи управління промисловим підприємством, то показники, що характеризують ефективність функціонування контролінгу, є невід'ємною складовою системи показників ефективності функціонування промислового підприємства [8, с. 56].

В. Б. Дзьоба вважає, що контролінг доповнює та розширює функцію контролю, концентруючись на фінансово-економічній сфері банківських установ [9, с. 11].

Вивчивши думки інших учених-економістів, ми пропонуємо своє визначення дефініції «Контролінг». Це сукупність методів і заходів, які пов'язані із забезпечення керівників інформацією у процесі планування контролю і прийняття управлінських рішень.

Основна кінцева мета будь-якого комерційного підприємства – отримання прибутку (контролінг можна назвати системою управління прибутком підприємства), але в деяких випадках цілі підприємства можуть бути й іншими, наприклад, завоювання частки ринку, усунення конкурентів, тоді контролінг орієнтує зусилля підприємства в напрямку цих цілей, хоча кінцева мета та сама – отримання прибутку. Перебуваючи на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю та координації, контролінг посідає

особливе місце в управлінні підприємством: він пов'язує в єдине ціле всі ці функції, інтегрує і координує їх, причому не підміняє собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління. Контролінг ґрунтується на наукових досягненнях різних дисциплін: економічної теорії, аналізу господарської діяльності, бухгалтерського обліку, планування, менеджменту, кібернетики, соціології. Для оволодіння контролінгом необхідні широкий кругозір і здатність мислити аналітично, крім того, потрібні знання з широкого спектра предметів, пов'язаних з економікою, управлінням, кібернетикою. Слід мати на увазі, що не існує готових рішень для усіх проблем, з якими може зіткнутися підприємство. Реальні економічні проблеми завжди нестандартні й заплутані, а часу і вихідної інформації для їх вирішення зазвичай недостатньо. Тому слід навчитися сміливо комбінувати різні підходи, застосовувати весь накопичений досвід і знання для пошуку творчих рішень в умовах невизначеності і неповної інформації.

Під концепцією контролінгу слід розуміти сукупність суджень про його функціональне розмежування, інституціональне оформлення та інструментальну озброєність у контексті цілей підприємства, релевантних контролінгу, і цілей контролінгу, що впливають з цілей підприємства. Можна виділити три групи концепцій контролінгу (табл. 1), які пов'язані з його функціональним обґрунтуванням та інституційним поданням: концепції, орієнтовані на бухгалтерський облік, інформацію і координацію.

Ці концепції з'явилися в різний час: першої виникла концепція, орієнтована на систему обліку (у 1930-і рр.); концепція, орієнтована на управлінську інформаційну систему, стала популярною в 1970-1980 рр. (при бурхливому розвитку комп'ютерної техніки); концепція, орієнтована на систему управління, безпосередньо пов'язана з розвитком проектного менеджменту, появою матричних організаційних структур.

Таблиця 1

Основні концепції контролінгу

Орієнтація концепції	Сутність та основні завдання контролінгу в межах цієї концепції
На систему обліку	Переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень
На управлінську інформаційну систему	Створення спільної інформаційної системи управління. Розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків
На систему управління	
- З акцентом на планування і контроль	Планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства
- З акцентом на координацію	Координація діяльності системи управління підприємством (управління управлінням)

Про концепції з орієнтацією на облік можна говорити в тих випадках, коли переслідуються інформаційні цілі, які можуть бути реалізовані насамперед за допомогою даних бухгалтерського обліку. Увага при цьому концентрується на показниках успіху в грошовому вираженні. Йдеться передусім 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, тому що ґрунтується тільки на даних бухгалтерського обліку. Базований на обліку контролінг охоплює релевантні станом справ дані у грошовому вираженні. Ця кількісна задається переважно в оперативних зв'язках. Тому контролінг з цього погляду відноситься перш за все до оперативного рівня і лише частково – до стратегічного, коли йдеться про потенціал успіху.

Більш широку перспективу відкривають концепції з орієнтацією на інформацію. Вони виходять за межі підходу, орієнтованого на бухгалтерський облік, і охоплюють

всю цільову систему підприємства, включаючи не тільки грошові величини. Це розширює релевантну базу контролінгу; поряд з бухгалтерською використовується суто кількісна та якісна інформація, причому її джерелом є безпосередньо господарські області підприємства. Головне завдання контролінгу тут вбачається у координації отримання і підготовки інформації з потребами в ній.

На практиці розрізняють стратегічний та оперативний фінансовий контролінг.

Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють низку функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками. Вчені вважають, що у часових межах стратегічний контролінг необмежений.

У межах стратегічного фінансового контролінгу зусилля фінансових служб підприємств концентруються на виконанні основних завдань:

- визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства;
- визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії підприємства;
- впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування (перманентний аналіз шансів і ризиків, сильних та слабких сторін);
- визначення горизонтів планування;
 - довгострокове фінансове планування: планування прибутків і збитків, грошових потоків, балансу, основних фінансових показників;
 - довгострокове управління вартістю підприємства та прибутками його власників;
 - забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей і оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами.

Найважливішим завданням стратегічного контролінгу є забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковому періоді на основі управління наявним потенціалом і створення додаткових факторів успіху.

До основних інструментів стратегічного контролінгу належать: аналіз сильних і слабких сторін, побудова стратегічного балансу, портфельний аналіз, організаційний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, модель життєвого циклу, система раннього попередження та реагування, дискримінантний аналіз, аналіз вартості акціонерного капіталу, збалансована система показників, бенчмаркінг та багато інших.

Головною формою прояву стратегічного фінансового контролінгу є система стратегічного (довгострокового) планування.

Основним завданням оперативного фінансового контролінгу є організація системи управління досягненням поточних (короткострокових) фінансових цілей підприємства. Цільові показники оперативного контролінгу повинні корелювати з монетарними та немонетарними цілями, визначеними в межах стратегічного контролінгу.

Взаємозв'язок бюджетування та бюджетного контролю характеризує основний зміст оперативного контролінгу, який, власне, полягає в систематичному порівнянні фактичних показників діяльності підприємства із запланованими та подальшому аналізі відхилень.

Коло завдань, які належать до компетенцій бюджетного контролю, включає управлінський облік, аналіз відхилень, а також рапортування. В оперативних звітах (рапортах) інтерпретуються результати виконання бюджетів, наводиться оцінка основних фінансових показників, а також формулюються пропозиції, які впливають з аналізу відхилень. Контроль становить базу для виявлення причин відхилень і визначення слабких місць на підприємстві.

Оперативний фінансовий контролінг спирається переважно на внутрішні джерела інформації, зокрема дані рахунків прибутків і збитків, руху грошових коштів тощо. Основна увага при цьому концентрується на дослідженні таких співвідношень, як «доходи – затрати» та «грошові надходження – грошові видатки», тоді як стратегічний контролінг зорієнтований на аналіз шансів і ризиків, сильних і слабких сторін. Основним елементом оперативного контролінгу є внутрішній консалтинг і методологічне забезпечення.

Сучасний стан контролінгу в Україні характеризується явним ухилом в оперативний контролінг, який у методичному і інструментальному плані добре розроблений. В оперативному контролінгу самими розвинутими складовими є контролінг витрат і результатів. Практично всі сучасні програмні засоби інформаційної підтримки систем управління включають у себе блоки «Контролінг витрат», «Контролінг фінансів», «Контролінг показників ефективності». Домінування обліково-аналітичної компоненти привело до мікро-кризи в практиці сучасного контролінгу. Керівники підприємств все частіше висловлюють незадоволення на адресу служб контролінгу, докоряючи їм у зайвій «дріб'язковості» і зацикленості на поглибленому аналізі даних фінансового та управлінського обліку. Як за кордоном, так і в Україні, у роботі служб контролінгу невикористано багато уваги приділяється плануванню та контролю оперативних бюджетів. У цій частині резерви зростання ефективності підприємства, особливо в довгостроковій перспективі, дуже обмежені. Для умов України йдеться про потенційне зростання інтегральних показників ефективності діяльності підприємства на 1–3 % на рік, що при існуючому стані справ у вітчизняній економіці можна вважати незначною величиною. В індустріально розвинених країнах ці цифри істотно нижче й обчислюються частками відсотків.

Висновки і пропозиції. Ринкове господарювання в умовах трансформації економіки України вимагає від діяльності підприємств і організацій надзвичайної організованості, віддачі і максимальної ефективності виробничої діяльності. Сучасне ринкове життя – це гостра конкуренція, боротьба за місця збуту продукції, забезпечення партнерських відносин з постачальниками і покупцями, завоювання першості щодо якісних параметрів продукції, яка випускається.

Особливістю сучасних ринкових відносин ХХІ століття є формування значної кількості підприємств та організацій, які є економічно та юридично самостійними, незалежно від форми власності. До них відносять малі підприємства, спільні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства та інші. Основою концепцією ефективного управління нині й у майбутньому, тобто забезпеченням довгострокового ефективного існування фірми, вважається фінансовий контролінг.

Наукове дослідження підтверджує, що, незважаючи на тривалу історію розвитку контролінгу, в українських і зарубіжних економістів ще не сформувалася думка щодо остаточного визначення терміна. Сутність контролінгу має мінливий характер та визначається як реакція на потреби управлінського апарату підприємства, а також на зміни в зовнішньому середовищі організації. Роблячи висновки, під контролінгом варто розуміти принципово нову концепцію інформаційного спрямування, яка забезпечує функціонування підприємства на етапах стратегічного й фінансового управління з урахуванням ефективного використання ресурсів та виявлення всіх шансів і ризиків, що пов'язані з досягненням цілей й одержанням прибутку.

Список використаних джерел

1. *Тарасюк М. В.* Контролінг в управлінні торговельними мережами : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 / М. В. Тарасюк ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2010. – 40 с.
2. *Оліфіров О. В.* Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невизначеності : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 / О. В. Оліфіров ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2004. – 38 с.
3. *Віткін Л. М.* Контролінг витрат та оцінювання результативності і ефективності інтегрованої системи управління / Л. М. Віткін, О. Р. Ролько // Системи оброб. інформації. – 2016. – Вип. 1. – С. 164–168.
4. *Партин Г. О.* Контролінг відносин підприємства з основними стейкхолдерами / Г. О. Партин, А. Г. Загородній // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 12. – С. 167–179.

5. Брітченко І. Г. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 279 с.

6. Івашова Л. М. Контролінг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування : навч. посіб. / Л. М. Івашова, А. В. Антонов, О. П. Борисенко ; Чорномор. держ. ун-т ім. П. Могили. – Вид. 3-тє, перероб. і допов. – Миколаїв : Ємельянова Т.В., 2015. – 175 с.

7. Петрусевич Н. Ю. Контролінг в управлінні оборотним капіталом підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Н. Ю. Петрусевич ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Х., 2005. – 20 с.

8. Букреєва Д. С. Контролінг – механізм ефективного управління підприємством : монографія / Д. С. Букреєва. – Дніпро : НГУ, 2017. – 178 с.

9. Дзьоба В. Б. Контролінг в системі фінансового менеджменту банківських установ : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 / В. Б. Дзьоба ; Львів. держ. фін. акад. – Львів, 2015. – 20 с.

References

1. Tarasyuk, M. V. (2010). *Kontrolinh v upravlinni tophovelnyu mepezhamy [Control in the management of people's means]*. (Candidate's thesis). KNEU, Kyiv [in Ukrainian].

2. Olifirov, O. V. (2004). *Kontrolinh infopmatsiinoi systemy pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Control of the information system in the minds of the unknowing]*. (Candidate's thesis). KNEU, Kyiv [in Ukrainian].

3. Vitkin, L. M., Rolko, O. R. (2016). *Kontrolinh vytpat ta otsynuyannya rezultatyvnosti i efektyvnosti intehpovanoi systemy uppavlinnia [The management of the site is a reflection of the positive and effective use of integrative systems of empowerment]*. *Systemy obrobky informatsii – Systems of information processing*, 1, 164–168 [in Ukrainian].

4. Partin, G. O., Zahorodnii, A. G. (2016). *Kontrolinh vidnosyn pidpriemstva z osnovnymy steikkholderamy [Controlling is carried out with the help of stakeholders]*. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 12, 167–179 [in Ukrainian].

5. Vpitchenko, I. H., Kniazevych, A. O. (2015). *Kontrolinh [Controlig]*. Pivne: Volynski obepehy [in Ukrainian].

6. Ivashova, L. M., Antonov, A. V., Borysenko, O. P. (2015). *Kontrolinh v ophanakh depzhavnoi vlady i orhanakh mictsevoho samovriaduvannia [Counterpoelling in the opengas of the deputies and the opens of the microscopic cataract]*. Mykolaiv: Yemelianova T. V. [in Ukrainian].

7. Petrusyevych, N. Yu. (2005). *Kontrolinh v uppavlinni obopotnym kapitalom pidpriemstv [Counterpoelling in the form of an overwhelming customer service]*. (Candidate's thesis). Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkov [in Ukrainian].

8. Bukpeieva, D. C. (2017). *Kontrolinh – mekhanizm efektyvnoho uppavlinnia pidpriemstvom [Counterpoelling – Mechanism of Effective Management of Potentials]*. Dnipro: NHU [in Ukrainian].

9. Dzoba, V. B. (2015). *Kontrolinh v systemi finansovoho menedzhmentu bankivskykh ustanov [Cantipooling in the system of financial management of banks]*. (Candidate's thesis). Lviv State Financial Academy, Lviv [in Ukrainian].

Палійчук Євгенія Святославівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (пл. Народна, м. Ужгород, 388000, Україна).

Палійчук Євгенія Святославівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, ГВУЗ «Ужгородський національний університет» (пл. Народная, г. Ужгород, 388000, Україна).

Paliychuk Evgeniya – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Economic Theory, Uzhgorod National University (3 Narodna Square, 88000 Uzhhorod, Ukraine).

E-mail: eugenijapal@gmail.com

Глеба Олександр Сергійович – магістр, ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (пл. Народна, м. Ужгород, 388000, Україна).

Глеба Олександр Сергеевич – магістр, ГВУЗ «Ужгородський національний університет» (пл. Народная, г. Ужгород, 388000, Україна).

Gleba Olexandr – master's degree, Uzhgorod National University (3 Narodna Square, 88000 Uzhhorod, Ukraine).

Стець Михайло Михайлович – магістр, ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (пл. Народна, м. Ужгород, 388000, Україна).

Стець Михаил Михайлович – магістр, ГВУЗ «Ужгородський національний університет» (пл. Народная, г. Ужгород, 388000, Україна).

Stets Mikhailo – master's degree, Uzhgorod National University (3 Narodna Square, 88000 Uzhhorod, Ukraine).