

УДК 658.15:336.64:657.47

Плеша В. І.,

plesha_v@i.ua, ORCID ID: 0000-0001-5321-9602,

Researcher ID: HZL-2181-2023,

старший викладач кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ОРГАНІЗАЦІЙ-НАДАВАЧІВ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ТА ІНШИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація. У статті розглянуто актуальні проблеми фінансового контролінгу суб'єктів господарювання, зокрема у сфері надання освітніх послуг в Україні, в умовах трансформації української системи освіти та змін у підходах до фінансування. Наголошено, що ефективне управління у таких організаціях залежить від якісної інформаційної підтримки управлінських рішень, що забезпечується фінансовим контролінгом. Проаналізовано теоретико-методологічні основи цього напрямку, виявлено прогалини у визначеннях, функціях і методах його застосування, представлено зарубіжний і вітчизняний досвід, а також запропоновано власне визначення поняття фінансового контролінгу. Особливу увагу приділено тому, що суб'єкти господарювання, включно з організаціями-надавачами освітніх послуг, мають як спільні, так і відмінні риси незалежно від форми власності, а сам процес освітньої діяльності має складну структуру, що потребує окремого фінансового аналізу та планування. Запропоновано бачення фінансового контролінгу як підсистеми загального контролінгу, що поєднує функції моніторингу, аналізу, планування та коригування фінансових процесів з метою досягнення стабільності, ефективності й стратегічного розвитку. Розглянуто бар'єри впровадження контролінгу в закладах освіти, серед яких – нестача економічних знань у менеджменту, недовіра до системи через відсутність миттєвих результатів, складність у пошуку кваліфікованих кадрів. Наведено алгоритм інтеграції фінансового контролінгу в управлінську систему, описано його функції, потенційні переваги, включаючи підвищення платоспроможності, оптимізацію витрат, забезпечення прозорості прийняття рішень. Зазначено, що фінансовий контролінг у сфері освіти сприяє прогнозуванню вартості освітніх послуг, управлінню грантовими механізмами, визначенню фінансових резервів. Зроблено висновок про необхідність системного, поетапного підходу до впровадження фінансового контролінгу з урахуванням реалій функціонування суб'єкта господарювання та перспектив подальшого розвитку управлінських механізмів.

Ключові слова: контроль, фінансовий контролінг, планування, управління, освітні послуги, суб'єкти господарювання.

Plesha V. I.,

plesha_v@i.ua, ORCID ID: ORCID: 0000-0001-5321-9602,

Researcher ID: HZL-2181-2023,

Senior Lecturer at the Department of Computer Science, Applied and Higher Mathematics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ISSUES IN FINANCIAL CONTROLLING OF EDUCATIONAL SERVICE ORGANIZATIONS AND OTHER BUSINESS ENTITIES

Abstract. The article addresses current challenges in financial controlling of business entities, particularly in the sphere of educational service provision in Ukraine, amid the transformation of the national education system and evolving approaches to funding. It is emphasized that effective management in such organizations relies heavily on high-quality informational support for decision-making, which is ensured through financial controlling. The study examines the theoretical and methodological foundations of this discipline, identifies gaps in definitions, functions, and methods of implementation, presents both international and domestic practices, and offers an original definition of financial controlling. Special attention is given to the fact that business entities, including educational service providers, share both common and distinctive features regardless of their ownership structure. Moreover, the educational process itself is characterized by a complex structure that requires specific financial analysis and planning. The article proposes a conceptualization of financial controlling as a subsystem of general controlling, integrating functions of monitoring, analysis, planning, and adjustment of financial processes to achieve stability, efficiency, and strategic development. The paper also explores the barriers to implementing controlling in educational institutions. These include a lack of economic knowledge among management, skepticism toward the system due to the absence of immediate results, and

difficulties in recruiting qualified personnel. An algorithm for integrating financial controlling into the management system is provided, along with a description of its functions and potential benefits, including improved solvency, cost optimization, and enhanced transparency in decision-making. It is noted that financial controlling in the education sector contributes to forecasting the cost of educational services, managing grant mechanisms, and identifying financial reserves. The article concludes that a systematic, phased approach to implementing financial controlling is essential, taking into account the operational realities of the business entity and the prospects for further development of its management mechanisms.

Key words: control, financial controlling, planning, management, educational services, business entities.

JEL Classification: G32, I22, M10, M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-11>

Постановка проблеми. Проблема фінансового контролінгу в суб'єктах господарювання загалом та організаціях-надавачах освітніх послуг зокрема полягає в необхідності визначення його теоретико-методологічних засад. Не визначено чіткості та призначення цього контролінгу в системі управління, а також відсутній достатній методичний інструментарій для його ефективного впровадження. Аналіз зарубіжного досвіду використання фінансового контролінгу в освітніх організаціях є недостатнім, що вимагає більш детального дослідження та імплементації найкращих практик. Відсутніми є чіткі методичні засади оцінки ефективності фінансового контролінгу в освітніх організаціях, що потребує розробки та вивчення критеріїв та показників для об'єктивної оцінки. Порівняно з тим не проведено достатнього аналізу стану розвитку фінансового контролінгу в організаціях-надавачах освітніх послуг, що вимагає комплексного дослідження та оцінки існуючих практик.

Важливим є також визначення методичних засад оцінки ефективності контролінгу в освітніх організаціях та вивчення факторів, що впливають на розвиток контрольної діяльності в цих організаціях. Зокрема, необхідно вивчити та розробити заходи для стимулювання контролінгової діяльності та впровадження механізму цієї діяльності в організаціях-надавачах освітніх послуг та системи показників фінансового контролінгу для забезпечення збалансованого розвитку освітніх організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Часті фінансові труднощі у підприємств та організацій виникають через відсутність чітких стратегічних цілей розвитку, відсутність довгострокових фінансових планів і нечітке визначення місії самого підприємства. Ці проблеми фінансового контролінгу знайшли відображення в роботах вітчизняних та закордонних учених, серед яких окремо слід виділити таких, як: Ю. М. Великий, С. С. Герасименко, С. В. Івахненко, О. Е. Лубенченко, Г. П. Ляшенко, В. А. Міщенко, О. О. Терещенко, А. В. Череп. У останні роки проблема формування та ефективного використання фінансових ресурсів освітніх закладів стала предметом обговорення у наукових колах. Серед активно обговорюваних питань вирізняються аспекти впровадження

бюджетного планування, забезпечення ресурсами та контролю за використанням бюджетних коштів в діяльності освітніх закладів, впровадження системи фінансового контролінгу. Цим питанням присвячені роботи українських та зарубіжних вчених Бланка І. А., Підкамінного І. М. [7], Боголіб Т. М., Куцика П. О. [6], Друрі К., Кондрашової Т. М., Шульца Т., Щетиніна В. Вагомий вклад у розвиток основ контролінгу як інструменту управлінських технологій та концепцій управління, а також його адаптацію до умов сучасної економіки внесли вчені: Ю. Веббер, Г. Майер, Б. Штрайт, Д. Хан, Х. Хольмут, І. Шеффер, Загороднюк О. В. [1], Замятіна Н. В. [2], Головацька С. І. [3], Смоквіна Г. А. [4], Ужва А. М. [5], Калайтан Т. В. [8], Пушкар М. С. [9]. Дослідження дієвості управлінських засобів вітчизняних підприємств та організацій, передумови їх розвитку та доцільності впровадження нових управлінських інструментів розкриті у роботах П. Куцика [6], О. Деменіної, М. Бондарчук, І. Кузнецової, О. Кузьміна, Н. Чухрай, О. Мельник, Л. Наумової, І. Перезової.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження необхідності та можливостей використання фінансового контролінгу у сфері освітніх послуг, а також аналіз проблем, які виникають у цьому процесі, і огляд методичного підходу до впровадження системи фінансового контролінгу в організаціях-надавачах освітніх послуг та інших суб'єктах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах ведення господарської діяльності пріоритетним завданням стає формування теоретичної основи та розробка відповідного управлінського інструментарію. Це необхідно для модернізації системи управління підприємством чи організацією та забезпечення стабільності не лише на короткострокову, але й на довгострокову перспективу. На наш погляд, однією з ключових складових системи менеджменту є фінансовий контролінг. У цьому контексті важливим завданням для підприємств та організацій є вдосконалення системи управління через впровадження фінансового контролінгу, спрямованого на реалізацію оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Однак результати сучасних наукових досліджень свідчать про те, що на сьогодні ще не

напрацьована єдина система поглядів фінансового контролінгу, а його визначення досі залишається неоднозначним.

Український освітній сегмент послуг відіграє важливу соціальну роль, що є причиною регуляторної політики держави стосовно діяльності закладів освіти, і призводить до впливу на процес надання послуг та систему управління суб'єктів, водночас обмежуючи їх можливості в ефективному менеджменті. Це спричиняє низку проблем, серед яких особливо важливими є питання ефективного управління фінансами та господарською діяльністю, зокрема в умовах війни, фінансової кризи та кризи відновлення населення. В умовах зниження попиту на освітні послуги та проблем із платоспроможністю абітурієнтів керівники закладів освіти змушені шукати шляхи забезпечення фінансової стабільності та збереження власної конкурентоспроможності. Водночас багато недержавних установ не приділяють цим питанням належної уваги, що частково зумовлено недостатнім рівнем управлінської кваліфікації кадрів, які не мають економічної та управлінської освіти і, отже, недооцінюють важливість фінансового та економічного аналізу, або з причин відсутності системних підходів та чітких показників для прийняття рішень. У державних освітніх закладах ситуація із здійсненням аналізу фінансово-господарської діяльності відрізняється, адже через отримання бюджетного фінансування вони мають спеціалізовані підрозділи, які забезпечують фінансовий облік, але здійснення управлінського обліку є менш розвиненим. Прогнозування змін у майбутньому, яке може забезпечити контролінг, відсутнє в більшості освітніх закладів, незалежно від їх форми власності. Хоча думки щодо контролінгу розходяться серед науковців та практиків, його поступове впровадження вже можна спостерігати в роботі багатьох організацій і підприємств, що діють в Україні, зокрема в спільних підприємствах, дочірніх підприємствах та холдингах.

Варто підкреслити, що саме специфіка надання освітніх послуг зумовлює необхідність формування окремої підсистеми фінансового контролінгу. Особливості освітнього процесу, його структура, етапність, мінливість та рівень адаптивності, характер послуг, вимоги до персоналу та особливості фінансових потоків створюють складну систему, яка потребує окремого аналізу для ефективного фінансового управління, прогнозування, планування бюджету та здійснення інших контролінгових заходів, спрямованих на досягнення цілей управлінських рішень.

Окремого дослідження потребують питання стосовно: того, що вважати освітніми послугами й освітою не тільки в трактуванні законодавством України, а й у широкому сенсі; відмінностей між здобуттям знань, навиків, освіти і пов'язаних із цим послуг; відмінностей між надавачами таких послуг з точки зору підсистеми фінансового контролінгу. Наразі в даній статті зупинимось на основних моментах фінансового контролінгу освітніх послуг,

зосередившись на спільних рисах надавачів освітніх послуг. Навіть у державних навчальних закладах є місце контрактній формі навчання, і цим вони схожі з приватними. За процесом розподілу та використання виділених коштів для бюджетних місць і платної форми навчання по своїй суті не відрізняються. Мова йде в першу чергу про ресурс, порядок його розподілу і наразі не беремо до уваги особливості підпорядкованості, підзвітності та особливостей контролю з боку держави. Особливо враховуючи заплановані зміни щодо впровадження нової концепції фінансування вищої освіти шляхом переведення на грантове фінансування, дана форма стане ще більш схожою на контрактне фінансування. Адже з точки зору надходження коштів різниця буде лише в джерелі. Чи то буде держава, чи фізична особа замовник чи юридична, з точки зору ресурсів відмінність незначна, а особливості полягатимуть лише у способах взаємодії із замовником.

Залишимо для окремого висвітлення дискусійне питання, кого вважати суб'єктами надання освітніх послуг, що відносити до навчальних закладів чи освітніх закладів. Дані питання можна розглядати через призму закріплених у законодавстві термінів, а можна полемізувати, оперуючи ширшими поняттями, які сформувалися у світі протягом усієї історії освіти. Наприклад, при отриманні освітніх послуг мова не завжди йде про отримання одного з офіційних освітніх рівнів, які закріплені у законодавстві, підтверджені дипломом і занесені в офіційну базу даних. Часто мова навіть не йде про акредитовані міністерством освітні програми, або ліцензовані навчальні заклади. Сьогодні освітні послуги можуть надаватися багатьма учасниками ринку, адже багато хто здатен запропонувати отримання знань, навиків та освіти загалом, які відрізнятимуться від того, що пропонують ліцензовані державою представники ринку. Ми використовуємо термін "організації-надавачі освітніх послуг" для позначення всього спектра учасників, які можуть надавати освітні послуги. Такими в першу чергу є навчальні заклади, проте також і різного роду організації і підприємства, що провадять курси навчання, як вузького, так і широкого профілю, приватні школи, академії, майстерні певного напрямку, які можуть бути і неліцензованими міністерством для видачі свідоцтва про освіту різних рівнів, проте успішно провадять освітній процес, готуючи фахівців для власних потреб чи задовольняючи сформований попит. Подекуди навіть офіційний класифікатор професій відстає від таких реальних потреб ринку і не надає можливості позначити окремою професією певні сформовані на ринку напрямки діяльності.

Освітній процес, його фінансова та організаційна сторона є дуже схожими у організаційно-надавачів освітніх послуг, незалежно, є вони навчальними закладами з позиції офіційного законодавства чи ні. Фінансові потоки, організація процесів, часові проміжки з надання послуг, форма та способи надання освітніх послуг, методичне та матеріальне забезпечення всіх процесів є фактично однаковими і в університеті, і в приватних академіях.

Тобто, якщо дивитися на надання освітніх послуг як на предмет системи фінансового контролінгу, то структурно буде більше спільних рис, ніж відмінностей у всіх учасників цього ринку. Якщо ми ведемо мову про побудову системи фінансових показників, критерії оцінки, забезпечення прийняття рішень для таких організацій, то потенційно можна створити цілісний єдиний підхід, який лише потребуватиме невеликих коригувань показників і критеріїв для врахування особливостей у конкретному випадку.

Погляди вчених на контролінг різняться. Т. В. Калайтан характеризує контролінг як один із основних елементів, що формують систему управління підприємством [8].

На думку Пушкаря М. [9, с. 6, с. 26], контролінг – це синтетична дисципліна, яка розвивається на основі даних маркетингу, менеджменту, планування, обліку, аналізу та контролю. Контролінг можна визначити як систему перевірки того, наскільки успішно підприємство просувається до своєї мети. У випадку відхилень від мети приймаються коригуючі дії.

Загальний підсумок теоретичних та практичних досліджень вітчизняних та іноземних вчених, присвячених контролінгу, дозволяє зазначити, що всі вони визнають важливість цієї системи для оперативного та стратегічного управління економікою на рівні підприємства. Ми розглядаємо контролінг як адаптивну та складну систему, що включає взаємопов'язані елементи, спрямовані на забезпечення довготривалого ефективного функціонування та розвитку підприємства через координацію та спрямування зусиль всіх відділів і служб для досягнення стратегічних цілей. Система контролінгу базується на комплексі стратегічних наукових дисциплін, таких як прогнозування, планування, маркетинг, облік, статистика, аналіз та менеджмент. Функції цієї системи реалізуються за допомогою створення спеціального відділу, який організовує збір, обробку та аналіз даних, надаючи інформацію для вищого керівництва з метою розробки стратегічного прогнозу для підприємства.

Стосовно фінансового контролінгу ряд вчених теж висловили свої погляди. Коковіхіна О. О. [10, с. 198] вважає, що фінансовий контролінг – підсистема контролінгу, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів та інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення. М. М. Бердар [11, с. 36] стверджує, що фінансовий контролінг – це сукупність функцій для забезпечення стійкого фінансового стану підприємства: ліквідності та платоспроможності; це багатофункціональна підсистема забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень, яка базується на використанні методів фінансового аналізу та фінансового планування, фінансового контролю, своєчасності, простоті та гнучкості побудови системи фінансового контролінгу.

На нашу думку, фінансовий контролінг можна розглядати як підсистему загального контролінгу,

яка, послугуючись засобами моніторингу, аналізу, контролю, планування і коригування фінансових процесів з метою досягнення фінансової стабільності, підвищення ефективності та реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечує управлінські рішення необхідною інформацією та сприяє впровадженню стратегічного й системного підходів до управління фінансовими ресурсами організації.

Керівництво закладів освіти має впроваджувати концепцію фінансового контролінгу, адаптовану до конкретних стратегічних цілей і завдань, визначених на відповідний період. Серед звичайних цілей фінансового контролінгу освітнього закладу можуть бути: стійкий розвиток на ринку освітніх послуг; орієнтація процесу управління на зростання доходності та вартості капіталу; мінімізація ризиків. Оскільки серед науковців існує розбіжність у тлумаченні фінансового контролінгу, відповідно, не існує єдиного переліку його функцій. Різні автори визначають його різнобічні функції, такі як координація, фінансова стратегія, планування та бюджетування, бюджетний контроль, внутрішній консалтинг і методологічне забезпечення, внутрішній аудит і ревізія. Аналіз доцільності використання фінансового контролінгу у організаціях-надавачах освітніх послуг вказує, що це може бути ефективним лише за умови застосування адміністрацією системного підходу до управління організацією. Система фінансового контролінгу відіграє ключову роль у прогнозуванні вартості освітніх і наукових послуг, встановленні оптимальних умов їх реалізації, формуванні знижок та стипендій для різних категорій студентів, наданні грантів за особливі досягнення, а також у розрахунку очікуваних витрат, фінансових результатів, податкових зобов'язань і створенні фінансових резервів. Фінансовий контролінг здатен допомогти вирішити різні проблеми обліку й управління: низька платіжна дисципліна, дебіторська заборгованість, неефективне управління витратами, неточне визначення прибутковості конкретних освітніх послуг, можливості фінансування наукових досліджень. Впровадження процесу бюджетування як частини фінансового контролінгу в освітніх закладах сприяє економному використанню ресурсів та зменшенню витрат шляхом децентралізації рішень. З управлінської перспективи бюджетування дозволяє прогнозувати та контролювати грошові потоки, а також визначати фінансові рамки діяльності. Щодо комерційної діяльності, воно стимулює вивчення та прогнозування ринків, спонукаючи організацію-надавача послуг розширювати свою діяльність. З планово-аналітичної точки зору бюджетування змушує аналізувати всі аспекти діяльності закладу, що допомагає розробляти обґрунтовані плани та оцінювати їхнє виконання. Щодо загального керівництва, це сприяє координації роботи всіх підрозділів та підвищує ефективність управління.

Використання фінансового контролінгу організаціями-надавачами освітніх послуг має безліч переваг. Це сприяє забезпеченню ліквідності та платоспроможності організації, узгоджує фінансовий

та управлінський облік, а також забезпечує взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища організації через бюджетування. Крім того, це сприяє орієнтації на досягнення реалістичних фінансово-економічних показників.

Проте при впровадженні фінансового контролінгу в освітніх закладах можуть виникати об'єктивні труднощі. До них належать:

- критичне та недовірливе ставлення керівництва через відсутність миттєвих результатів;
- нестача досвіду у визначенні бажаних показників ефективності;
- недостатній рівень економічних знань у менеджерів;
- а також складнощі з пошуком кваліфікованих кадрів.

Результативне впровадження фінансового контролінгу в організаціях, що надають освітні послуги, та інших суб'єктах господарювання передбачає дотримання певного алгоритму дій (рис. 1). Незважаючи на переваги, впровадження бюджетування може стати складним завданням. Потрібні значні витрати на розробку та адаптацію системи бюджетування, а ще належне організаційне планування. Також необхідна підтримка з боку державних органів для налагодження єдиного порядку підготовки та аналізу бюджетів. Впровадження бюджетування у вищих навчальних закладах вимагає ретельного

наукового підґрунтя та підтримки для державних закладів з боку державних структур, але в результаті може позитивно вплинути на ефективність їхньої діяльності.

Особливості структури та функціонування організацій, що надають освітні послуги, потребують окремого вивчення, оскільки формування підсистеми фінансового менеджменту має спиратися саме на ті структурні компоненти та механізми, які характерні для цієї сфери діяльності.

Не все можна підпорядкувати лише внутрішнім потребам та задачам контролінгу, впровадження повинні співвідноситися з реаліями функціонування у цій сфері. А тут присутні є і вплив особливостей діяльності, потреба відповідності вимогам для ліцензованих і акредитованих освітніх закладів, вплив держзамовлень на всіх учасників ринку освітніх послуг, події загальнодержавного масштабу, а також впровадження інновацій у різних галузях економіки та науки, які мають суттєвий вплив на розвиток і трансформацію різноманітних спеціальностей, формують нові вимоги до освітніх програм, сприяють появі нових напрямків підготовки фахівців і стимулюють адаптацію існуючих спеціальностей до сучасних технологічних та соціальних викликів.



Рис. 1. Послідовність дій для впровадження фінансового контролінгу в суб'єктах господарювання
Джерело: авторська розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Прийняття рішення про запровадження системи фінансового контролю в організаціях, що надають освітні послуги, має бути ретельно продуманим і відповідати ключовим цілям розвитку як самої освітньої установи в якості суб'єкта господарювання, так і її власника. При розгляді питання інтеграції фінансового контролю в систему менеджменту керівництву слід врахувати кілька важливих аспектів:

По-перше, необхідно провести аналіз існуючої системи управління для виявлення наявних проблем і визначення потреби у новому підході.

По-друге, слід підтвердити потребу, актуальність і своєчасність впровадження фінансового контролю, орієнтуючись на поточний стан організації та перспективи її розвитку.

По-третє, важливо показати, що застосування фінансового контролю сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів.

На нашу думку, створення системи фінансового контролю має відбуватися поетапно, з урахуванням реальних ресурсів і можливостей установи. Головною метою фінансового контролю є інтеграція різних напрямків менеджменту для збільшення вартості освітньої організації та інших суб'єктів господарювання на ринку, створення сприятливих умов для реалізації поставлених завдань та ефективнішого використання ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Загороднюк О. В. Сутність і значення контролю в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки.* 2013. № 6. С. 121-127.

2. Замятіна Н. В. Місце контролю в системі управління сучасним підприємством. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. 7. С. 324-328.

3. Головацька С. І., Сашко О. П. Обліково-методичний інструментарій контролю : монографія. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2017. 360 с.

4. Смоквіна Г. А. Контролінг як складова частина управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2011. Вип. 2 (42). С. 329-335.

5. Ужва А. М., Мікрюкова Л. В. Контролінг у системі управлінського обліку. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки.* 2014. Вип. 5.3. С. 49-51.

6. Куцук П. О. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролю вищих навчальних закладів. *Зб. наук. пр. "Економічні науки". Серія "Облік і фінанси".* Луцьк : ЛНТУ, 2010. Вип. 7(25). Ч. 2. С. 192-201.

7. Підкамінний І. М., Підкамінна О. В. Фінансовий контролінг у вищих навчальних закладах. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка.* 2012. Вип. 11. С. 167-173.

8. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. Львів : Новий світ 2000, 2008. 252 с.

9. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Картбланш, 2004. 370 с.

10. Коковіхіна О. О. Необхідність фінансового контролю як системи ефективного управління діяльністю підприємства залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2012. № 38. С. 196-199.

11. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 18. С. 33-37.

REFERENCES

1. Zahorodniuk, O. V. (2013), Sutnist i znachennia kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom, *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Ser.: Ekonomichni nauky*, № 6, s. 121-127.

2. Zamiatina, N. V. (2016), Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom, *Ekonomika i suspilstvo*, vyp. 7, s. 324-328.

3. Holovatska, S. I. and Sashko, O. P. (2017), Oblikovo-metodychnyi instrumentarii kontrolinhu : monohrafiia, *Vydavnytstvo LTEU, Lviv*, 360 s.

4. Smokvina, H. A. (2011), Kontrolinh yak skladova chastyna upravlinnia pidpriemstvom, *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vyp. 2 (42), s. 329-335.

5. Uzhva, A. M. and Mikriukova, L. V. (2014), Kontrolinh u systemi upravlinskoho obliku, *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnogo universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky*, vyp. 5.3, s. 49-51.

6. Kutsyk, P. O. (2010), Biudzhetuвання yak osnovna skladova operativnoho planuvannia ta finansovoho kontrolinhu vyshchykh navchalnykh zakladiv, *Zb. nauk. pr. Ekonomichni nauky. Serii: Oblik i finansy*, Luts'k: LNTU, vyp. 7(25), ch. 2, s. 192-201.

7. Pidkaminnyi, I. M. and Pidkamynna, O. V. (2012), Finansovyi kontrolinh u vyshchykh navchalnykh zakladykh, *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Serii: Ekonomika*, vyp. 11, s. 167-173.

8. Kalaitan, T. V. (2008), Kontrolinh : navchalnyi posibnyk, *Novyi svit 2000, Lviv*, 252 s.

9. Pushkar, M. S. and Pushkar, R. M. (2004), Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu, *Kartblansh, Ternopil*, 370 s.

10. Kokovikhina, O. O. (2012), Neobkhdnist finansovoho kontrolinhu yak systemy efektyvnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva zaliznychnoho transportu, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, № 38, s. 196-199.

11. Berdar, M. M. (2017), Finansovyi kontrolinh yak skladova systemy upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva, *Investysii: praktyka ta dosvid*, № 18, s. 33-37.

Стаття надійшла до редакції 20 березня 2025 року