

РОЗДІЛ 8. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ КОНТРОЛЮ В ОПЕРАТИВНОМУ І СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

THE USE OF THE RESULTS OF CONTROL IN OPERATIONAL AND STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE LIABILITIES

УДК 657.6

Волинець О.О.

к.е.н., доцент кафедри обліку та оподаткування

Вінницький торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Volynets Oksana

Vinnytsia Trade-Economic Institute

Kyiv National University of Trade and Economics

У статті розглянуто особливості оперативного і стратегічного управління зобов'язаннями підприємства. Реалізація результатів контролю зобов'язань в інтегрованій мережі фінансового менеджменту, який будується на інформаційних технологіях, є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності контролю. Проте успішна реалізація цього проекту пов'язана з труднощами, які виділені у статті в певні групи. Визначено вплив чинників достовірності контролю зобов'язань. Об'єктивне визнання й оцінка зобов'язань та обґрунтування дієвості механізмів управління ними можуть досягатися за налагодження дієвої системи контролю й аудиту. Для постійного моніторингу реалізації контрольних результатів запропоновано формування таблиці розбіжностей у визначених сумах зобов'язань за даними обліку, аудиту та за визнанням у фінансовому менеджменті й їх урахування у прийнятті управлінських рішень. Здійснення контрольних дій щодо формування та погашення зобов'язань запропоновано реалізовувати у системі фінансового резервування та хеджування.

Ключові слова: результати контролю, зобов'язання, оперативне управління, стратегічне управління, хеджування.

В статье рассмотрены особенности оперативного и стратегического управ-

ления обязательствами предприятия. Реализация результатов контроля обязательств в интегрированной системе финансового менеджмента, который строится на информационных технологиях, является одним из самых перспективных направлений повышения эффективности контроля. Однако успешная реализация этого проекта связана с трудностями, которые выделены в статье в определенные группы. Определено влияние факторов достоверности контроля обязательств. Объективное признание и оценка обязательств и обоснование действенности механизмов управления ими могут достигаться через налаживание действенной системы контроля и аудита. Для постоянного мониторинга реализации контрольных результатов предложено формирование таблицы разностей в определенных суммах обязательств по данным учета, аудита и по признанию в финансовом менеджменте и их учета в принятии управленческих решений. Осуществление контрольных действий по формированию и погашению обязательств предложено реализовывать в системе финансового резервирования и хеджирования.

Ключевые слова: результаты контроля, обязательства, оперативное управление, стратегическое управление, хеджирование.

The article discusses the peculiarities of operational and strategic management of the enterprise obligations. The implementation of the control results of the obligations in the integrated network of financial management, which is based on the information technologies, is one of the most promising areas for improving the effectiveness of control. However, the successful implementation of this project is due to the difficulties identified in the article in certain groups and the influence of the factors of reliability of the control of obligations is identified. The objective recognition and assessment of obligations and substantiation of the effectiveness of their management mechanisms can be achieved by establishing an effective system of control and audit. For constant monitoring of the implementation of control results, the formation of the table of discrepancies in the defined amounts of obligations is proposed according to the accounting, audit and recognition in the financial management and their consideration in making the management decisions. The implementation of the control actions as to the formation and repayment of obligations is proposed to be realized in the system of financial reserve and hedging. Such preventive measures may not only take into account the effects of control activities in the current management of obligations, but also determine the overall strategy of the financial management in credit policy, in the formation of the environment of business partnership and in the regulation of the conditions of contractual relations. This will allow to maximally agree the strategy and tactics of management with the results of the prepared proposals for the consequences of the control actions, ensuring their constant monitoring. The realization of control results on the effects of external control may be most effective by the developing a system of preventive measures in the changes to the accounting, investment-settlement, tax and other types of policies of the economic entity. The degree of reaction to the results of the conclusions and proposals of the controlling bodies may be pragmatic, but with objective justification of the failures.

Key words: control results, obligation, operational management, strategic management, hedging.

Постановка проблеми. В умовах ринкового реформування, а також з урахуванням кризових явищ, які зараз відбуваються в економіці України, слід створити таку систему управління, яка б своєчасно реагувала на результати контролю зобов'язань і оперативно приймала відповідні управлінські рішення для уникнення негативних наслідків. Це дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства, знизити витрати, три-

мати показники фінансового стану в оптимальних межах. Завдання системи оперативного і стратегічного управління зобов'язаннями підприємств мають свою специфіку. Стратегічне управління зобов'язаннями забезпечує сталий розвиток підприємства, гармонізацію глобальних і локальних тактичних цілей, уникнення штрафних санкцій за несвоєчасне їх виконання, забезпечення оптимального рівня платоспроможності підприємства.

Оперативне управління спрямоване на забезпечення своєчасного погашення поточних зобов'язань, оптимальне залучення ресурсів у вигляді товарного кредиту, уникнення прострочення платежів, забезпечення достатнього рівня платоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання реалізації результатів контролю вивчалось багатьма відомими вітчизняними і зарубіжними дослідниками, серед яких варто відзначити Ф.Ф. Бутинця, В.П. Завгороднього, Є.В. Калюгу, Є.В. Мниха, Л.В. Нападковську, В.О. Шевчука, Б.Ф. Усача та ін. Наукові дослідження в питаннях організації контролю зобов'язань із позиції фінансового менеджменту проводилися такими вченими, як: І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко, М.С. Пушкар, Г.В. Ситник, Н.В. Шевчук та ін.

Реалізація результатів контролю зобов'язань тісно пов'язана з оцінкою ефективності поточного і стратегічного управління ними. Саме ефективність реалізації цілей контролю не лише визначає його організаційні засади, а й якість виконання контрольних процедур. Ефективність контролю має багатоаспектний вплив. З одного боку, це оцінка віддачі контрольних дій (витрат на їх здійснення), а з іншого – це сума відшкодування чи попередження непродуктивних витрат. Також ефективність залежить від вибраного критерію її оцінювання. Питання системної оцінки ефективності контрольних заходів (дій, процедур) висвітлюється у наукових роботах С.В. Бардаша [2]. Слід погодитися з його позицією, що ефективність реалізації результатів контролю слід оцінювати системою показників, які виражають прямі і непрямі наслідки. Прямими результатами контролю можуть бути кількість наданих рекомендацій щодо дотримання дисципліни формування і погашення зобов'язань, вартісне вираження збитку внаслідок допущених порушень та ін. До непрямих результатів реалізації контрольних дій слід віднести параметри впливу системи внутрішнього і зовнішнього контролю на систему управління у цілому. Такими результатами можуть бути скоректовані умови формування фінансових угод з урахуванням зауважень суб'єктів контролю, запропоновані механізми превентивного моніторингу, оптимізація платіжного календаря, запропоновані системи хеджування боргових ризиків тощо.

Постановка завдання. Не вдаючись у детальну характеристику функціональних можливостей, зокрема контролінгу, оскільки вони детально розкриті у численних роботах науковців і практиків [3; 4; 6; 10], зауважимо, що об'єднання в єдину структуру планування, обліку та контролю може дати безумовний ефект, якщо будуть чітко регламентовано умови управління зобов'язаннями у внутрішньому і зовнішньому середовищі діяльності підприємств. Це, насамперед, стосується чіткої координації фінансових планів, руху грошових потоків у мережі ділового партнерства підпри-

ємства та за підсистемами корпоративної мережі або окремого підприємства.

Значимість координаційної функції (або, як її ще називають, інтеграційно-координаційної) пов'язана з тим, що ефективність складної системи безпосередньо залежить від якості зв'язку між її окремими елементами. Тобто діяльність кожного з підрозділів підприємства слід скоординувати відносно інших підрозділів (центрів відповідальності), оскільки інакше стає неможливою інтеграція роз'єднаних складників в єдине ціле. Ступінь складності системи зумовлює ступінь тісноти зв'язку як між різними рівнями управління, так і між підрозділами одного рівня, і цей зв'язок повинна забезпечити система контролінгу. Із погляду координаційної концепції це й є головною функцією контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Позитивним у системі контролінгу є приведення всього механізму фінансового менеджменту до завдань подолання проблем формування і погашення зобов'язань, які виявлені у ході їх контролю. Виділяють поточний і стратегічний контролінг [12, с. 46].

Так, поточний контролінг може забезпечити своєчасне й якісне реагування на випадки виникнення негативних явищ виконання зобов'язань підприємства. Оперативний контролінг поточних зобов'язань ґрунтується на даних поточного моніторингу діяльності і спрямований на виявлення відхилень від установлених показників, їх кількісну й якісну оцінку.

Контролінг поточних зобов'язань протягом оперативного періоду, використовуючи пропозиції методологічного й організаційного плану, може здійснюватися в автоматичному режимі шляхом співставлення фактичних даних з установленими нормативами. Облікова інформація повинна містити, крім обов'язкових реєстрів, інформацію, що дає змогу оперативно контролювати стан поточних зобов'язань, а саме: дату створення зобов'язання; дату поточного платежу за зобов'язанням; дату погашення або виконання зобов'язання.

На основі даних оперативного контролінгу розраховуються поточні показники структури зобов'язань, згрупованих за ознаками, які включено до журналу аналітичного обліку зобов'язань; визначається середня вартість джерел фінансування у цілому та за видами зобов'язань; оцінюється середній рівень витрат за одержаними кредитами і виданими векселями у цілому і за групами аналогічних операцій. Нарешті, дані, отримані на цій стадії оперативного аналізу і контролю, дають змогу оцінити вплив зміни загального обсягу зобов'язань на показники фінансового стану підприємства.

Важливим елементом оперативного управління кредиторською заборгованістю та іншими короткостроковими розрахунками є контроль їх поточної ризикованості. Отже, відображення

у звітності зобов'язань за номінальною величиною має супроводжуватися збільшенням резервного (страхового) капіталу, величина якого визначається на загальних підставах відповідно до попередньої оцінки ризику несвоечасного відшкодування поточних боргів.

Реалізація результатів поточного контролю зобов'язань має суттєвий негатив, який пов'язаний із допущеною вже втратою вигоди, нанесеними збитками, розбалансованістю механізмів ділового партнерства, що може мати тривалі негативні наслідки. Про це свідчать теперішня практика контролю нагромаджувальних зобов'язань попередніх урядів, запізнілий пошук винуватців і відсутність ймовірності компенсації втрат. Ретроспективна форма виявлення недоліків часто оцінюється як політичне чи меркантильне переслідування з висуненням взаємних звинувачень і породжує нову філософію безконтрольності.

Основними завданнями стратегічного контролінгу є консультування менеджерів і власників підприємства під час вироблення генеральної стратегії управління поточними зобов'язаннями, стратегічних цілей і заходів щодо напрямів діяльності, а також надання необхідної інформації для ухвалення стратегічних рішень. Стратегічний контролінг покликаний допомогти керівникам виявити й оцінити нові потенціали успішної діяльності. У сучасному менеджменті стратегічний контролінг не прив'язаний жорстко до тимчасових рамок, хоча на практиці найчастіше йдеться про середньо- і довгостроковий періоди.

Реалізація результатів контролю зобов'язань в інтегрованій мережі фінансового менеджменту, який будується на інформаційних технологіях, є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності контролю. Проте успішна реалізація цього проекту пов'язана з труднощами, які можна об'єднати в такі групи:

- а) ступінь упровадження інформаційних технологій фінансового менеджменту на підприємствах;
- б) відсутність якісного методологічного забезпечення проектування інтегрованих систем фінансового менеджменту, які б ураховували специфіку формування і погашення зобов'язань підприємствами;
- в) зацікавленість власників і менеджерів у формуванні прозорих, неупереджених, чітко регламентованих систем автоматизованого збору, обробки, передачі і збереження такої інформації із доступом до неї суб'єктів внутрішнього і зовнішнього контролю;
- г) кадрове забезпечення фінансового менеджменту підприємства на базі інформаційних технологій.

Вирішення названих проблем може докорінно змінити стан реалізації контрольних результатів у середовищі внутрішнього і зовнішнього контр-

олю, подолавши при цьому проблему протекціонізму і корупції, забезпечивши демократизацію управління у цілому і наближення його до світових цивілізованих форм.

Визнання достовірності результатів контролю зобов'язань є однією з найскладніших проблем, особливо коли це визнання необхідне за наслідками подальшого (ретроспективного) контролю. Цю проблему зумовлює система чинників, частку впливу яких подано в табл. 1.

Таблиця 1

Вплив чинників визнання достовірності результатів контролю зобов'язань

Проблема визнання	Частка впливу, %
1. Політична кон'юнктура	до 25
2. Розбалансованість нормативно-правового регулювання	40
3. Термінологічна неадекватність	10
4. Спотворення інформації в обліку	15
5. Втрата інформації на етапах її збору, передачі і зберігання	7
6. Інші причини	3

Місію контролю можна вважати успішно виконаною, якщо компенсовано всі види втрат (економічні, соціальні, інтелектуальні та ін.), які були отримані в результаті допущених порушень та створено ефективний механізм їх запобігання в майбутньому. Саме ця ланка реалізації контрольних результатів є найбільш уразливою. Спеціальні обстеження показують, що лише до 15% усіх порушень знаходять кінцевих винуватців, повністю компенсовані й створені запобіжні захисні системи. Близько половини визнаних порушень покриваються у корупційних схемах.

Вагомий внесок у реалізацію результатів контролю зобов'язань можуть зробити раціонально спроектовані механізми управління зобов'язаннями в частині вдосконалення обліку боргових зобов'язань, планування реальних фінансових потоків покриття боргу, економічне стимулювання та санкціонування фінансової дисципліни.

Об'єктивне визнання й оцінка зобов'язань та обґрунтування дієвості механізмів управління ними може досягатися у налагодженні дієвої системи контролю та аудиту. Саме надання впевненості менеджерам щодо реальності боргу та очікуваних небезпек і загроз його несвоечасного й неповного погашення дасть змогу напрацювати превентивні заходи недопущення втрат.

Уважаємо повноцінно виконаною місію аудиту в реалізації проблем погашення зобов'язань, якщо надано достовірну, неупереджену інформацію про стан, структуру й якісне визнання зобов'язань обох сторін. Так, у процесі аудиту слід надати об'єктивну оцінку інформації про зобов'язання

з урахуванням облікової, кредитної, податкової та інших видів політики підприємництва.

Проте конкретний механізм реалізації виявлених відхилень вимагає їх узгодження у цілісній системі фінансового менеджменту. Судження про негативні чи позитивні зміни можуть прийматися лише на тлі реалізації місії підприємництва і досягнення кінцевої мети діяльності. Так, на деяких підприємствах застосовують механізми відстрочених платежів за надані послуги, проплати яких з об'єктивних причин можуть відтермінуватися.

Проте такий маркетинговий хід збільшує привабливість підприємства для клієнтів і в кінцевому підсумку дає позитивний фінансовий результат. Так звані суб'єктивні коректування можуть досягати до 20%, проте вони не завжди оцінюються негативно. Головним для аудиту є відстеження механізмів відмивання коштів, взаємозаліків в обхід оподаткування та ін. Позитивний результат аудиту може бути отриманий під час зустрічних перевірок або узгодженості аудиторських висновків щодо діяльності суб'єктів ділового партнерства. Для постійного моніторингу реалізації контрольних результатів доцільно формувати таблицю розбіжностей і їх урахування у прийнятті управлінських рішень (табл. 2).

Сума визнання у фінансовому менеджменті прийнята відповідно до досягнутого компромісу погашення заборгованості підприємства (за обсягом, за строками, за компенсаційними виплатами і т.п.).

Саме достовірна інформація аудиторів є гарантією мінімізації ризику прийняття неефективних управлінських рішень превентивного плану. Побудова такої таблиці є наслідком поточного управління зобов'язаннями, що може розцінюватися у підбитті підсумків ефективності фінансового менеджменту в цілому.

Нагромадження інформації в архівній частині бази даних щодо поточного визнання за результатами аудиту і прийнятих рішень відносно кожного виду зобов'язань дасть змогу визначити стратегію управління зобов'язаннями, спрямовану на забезпечення платоспроможності та прибутковості діяльності підприємства.

Здійснення контрольних дій щодо формування та погашення зобов'язань може мати свою реалізацію у системі фінансового резервування та хеджування.

Такі превентивні засоби можуть не тільки враховувати наслідки контрольних дій у поточному управлінні зобов'язаннями, а й визначити загальну стратегію фінансового менеджменту у кредитній політиці, у формуванні середовища ділового партнерства та в регламентації умов договірних відносин.

Виявленні за результатами контрольних дій стійкі відхилення у дотриманні умов погашення зобов'язань слід урахувувати під час формування нових умов ділового партнерства або під час резервування засобів покриття боргових зобов'язань. Механізми резервування коштів є добре напрацьованими, проте цей процес не слід відносити до перспективних із причини іммобілізації фінансових ресурсів. Як альтернативний варіант розглядається механізм хеджування покриття боргових зобов'язань у визначені строки й у встановленому обсязі. Стратегія хеджування виражає концепцію управління зобов'язаннями, за якою досягається обмеження або мінімізація ризику виконання договірних умов. Хеджування здійснюється способами впливу на структуру фінансових зобов'язань для обмеження рівня ризику або створення системи захисту від повторення укладання ризикових угод ділового партнерства. Операція хеджування передбачає укладання строкової компенсаційної угоди з третьою стороною (це може бути страхова компанія) для повної компенсації непогашеного боргу або часткової нейтралізації ризику такого погашення. Для хеджування використовують первинні та похідні фінансові інструменти. Первинними фінансовими інструментами хеджування зобов'язань підприємства є цінні папери, гарантії, страхові угоди фінансового характеру тощо. Похідними фінансовими інструментами можуть бути контракти, які укладаються для перерозподілу фінансових ризиків у формуванні та погашенні зобов'язань.

Висновки з проведеного дослідження. Проблемами ефективності реалізації результатів контролю є втрата громадської довіри до контролюючих інститутів, низький рівень відшкодування виявлених порушень і втрат, поглиблення корупції та впливу політичної кон'юнктури тощо. Очевидно, що для успішної реалізації в управлінні результатів внутрішнього контролю необхідно, щоб представники апарату контролю були у складі керівних органів.

Таблиця 2

Розбіжності у визначених сумах зобов'язань за даними обліку, аудиту та за визнанням у фінансовому менеджменті

№ п/п	Визначені зобов'язання	За даними бухгалтерського обліку	За даними аудиторів	Визнання у фінансовому менеджменті	Розбіжності
1	Довгострокові позики	ДПо	ДПа	ДПм	ΔДП
2	Короткострокові позики	КПо	КПа	КПм	ΔКП
3	Довгострокові зобов'язання з оренди	ДЗОо	ДЗОа	ДЗОм	ΔДЗО
4	Розрахунки з постачальниками та підрядниками	РППо	РППа	РППм	ΔРПП
5	Розрахунки з оплати праці і т. п.	РОПо	РОПа	РОПм	ΔРОП

Це дасть змогу максимально узгодити стратегію і тактику менеджменту з результатами напрацьованих пропозицій за наслідками здійснених контрольних дій, забезпечивши їх постійний моніторинг. Реалізація контрольних результатів за наслідками зовнішнього контролю може бути найбільш ефективною за напрацювання системи превентивних заходів у змінах до облікової, інвестиційно-розрахункової, податкової та інших видів політики господарюючого суб'єкта. Реакція на результати висновків та пропозиції контролюючих органів може бути прагматичною, але з об'єктивним обґрунтуванням відмов. Основна частина негативної реакції на зауваження контролюючих інстанцій пов'язана з розбалансованістю нормативно-правового регулювання облікових та фінансових операцій, різноплановим тлумаченням економічних явищ і процесів, упередженою кон'юктурою контрольних заходів та ін. Із вищезазначених причин акти контрольних перевірок оскаржуються у судових інстанціях. Забезпечення більшої прозорості проведення таких заходів та їх реалізації через систему тактичного і стратегічного менеджменту забезпечило б більшу дієвість контролю у цілому й у частині формування та погашення зобов'язань зокрема.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналіз і контроль у системі управління капіталом підприємства : монографія / Є.В. Мних та ін. Київ : КНТЕУ, 2005. 232 с.
2. Бардаш С.В. Економічний контроль в Україні: системний підхід : монографія. Київ : КНТЕУ, 2010. 656 с.
3. Волинець О.О. Облік і контроль в інформаційній системі управління зобов'язаннями підприємств ресторанного господарства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2011. 221 с.
4. Контролінг в системі менеджменту : монографія / за заг. ред. О.Д. Гудзинського. Київ : ІПК ДСЗУ, 2009. 225 с.
5. Дячук О.В. Місце кредиторської заборгованості в системі управління підприємством. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2013. Вип. 10 (3). С. 243-251.
6. Мамонтова О.В. Повышение эффективности управления предприятием с применением системы контроллинга. *Культура народов Причерноморья*. 2005. № 73. С. 40-46.
7. Марчак Н.В. Управління кредиторською заборгованістю як джерелом фінансування підприємств. *Інноваційна економіка*. 2011. № 2. С. 237-239.
8. Москалюк Г.О. Система внутрішнього контролю дебіторської та кредиторської заборгованості: напрямки удосконалення і розвитку. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 16.04.2019).
9. Орлов І.В. Бухгалтерський облік і контроль зобов'язань суб'єктів господарювання: теорія і методологія : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2010. 400 с.
10. Петренко С.М. Оперативний контролінг в системі управління підприємством : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02. Донецьк, 2000. 178 с.

11. Сіренко Н.М. Вдосконалення управління дебіторською і кредиторською заборгованістю підприємства. *Агросвіт*. 2011. № 22. С. 44-46.

12. Фалько С.Г. Контролінг для керівників і спеціалістів. URL : <http://virtua.nsaem.ru:8001/mm/2008/000106528.pdf> (дата звернення: 14.04.2019).

REFERENCES:

1. Je.V. Mnykh, A.D Butko, O.Ju. Boljshakova, Gh.O. Kravchenko, Gh.I. Nykonovych (2005) Analiz i kontrolj v systemi upravlinnja kapitalom pidpryjemstva [Analysis and control in the enterprise capital management system] : monografija. Kyjiv : KNTEU, p. 232.
2. Bardash S.V. (2010) Ekonomichnyj kontrolj v Ukrajinі: systemnyj pidkhid [Economic control in Ukraine: system approach] : monografija. Kyjiv : KNTEU, p. 656.
3. Volynecj, O.O. (2011) Oblik i kontrolj v informacijnij systemi upravlinnja zobov'jazannjamy pidpryjemstv restorannogho ghospodarstva [Accounting and control in the information management system of liabilities of restaurant enterprises] : dys... kand. ekon. nauk : 08.00.09. Kyjiv, p. 221.
4. Kontrolingh v systemi menedzhmentu [Controlling in the management system] : monografija. Za zagh. red. O.D. Ghudzynskij (2009), Kyjiv, IPK DSZU, p. 225.
5. Djachuk O.V. (2013) Misce kredytorskoji zaborghovanosti v systemi upravlinnja pidpryjemstvom [Place of assets in the enterprise management system]. *Economic Sciences Journal (Accounting and Finance)*, vol. 10 (3), pp. 243-251.
6. Mamontova O.V. (2005) Povyshenye effektivnosti upravlenija predpryjatyem s pryomenenyem systemy kontrolyngha [Improving the efficiency of enterprise management using the controlling system]. *Kuljtura narodov Prychernomorija*, no.73, pp.40-46.
7. Marchak N.V. (2011) Upravlinnja kredytorskoji zaborghovanistju jak dzherelom finansuvannja pidpryjemstv [Management of assets as a source of financing of enterprises]. *Innovacijna ekonomika*, no. 73, pp. 237-239.
8. Moskaljuk Gh.O. Systema vnutrishnjogho kontrolju debitorskoji ta kredytorskoji zaborghovanosti: naprjamky udoskonalennja i rozvytku [Internal control system of receivable and payable accounts: ways of improvement and development] Available at : <http://www.economy.nauka.com.ua> (accessed 16 April 2019).
9. Orlov I.V. (2010) Bukhghalterskij oblik i kontrolj zobov'jazanj sub'jektiv ghospodarjuvannja: teorija i metodologhija [Accounting and control of liabilities of the owners: theory and methodology] : monografija. Zhytomyr : ZhDTU. p. 400.
10. Petrenko S.M. (2000) Operativnyj kontrolingh v systemi upravlinnja pidpryjemstvom [Operation control in the enterprise management system] : dys ... kand. ekon. nauk : 08.06.02. Donecjk.
11. Sirenko N.M. (2011) Vdoskonalennja upravlinnja debitorskoji i kredytorskoji zaborghovanistju pidpryjemstva [Improvement of management system of receivable and payable accounts of the enterprise], *Aghrosvit*, no. 22, pp. 44-46.
12. Fal'ko S.G. Kontrolling dlya rukovoditeley i spetsialistov [Controlling for managers and specialists] Available at: <http://virtua.nsaem.ru:8001/mm/2008/000106528.pdf> (accessed 14 April 2019).