

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ЧЕРНОВА ВІКТОРІЯ ВАДИМІВНА**

УДК 65.014.1:005.7

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Галузь знань 07-Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ В. В. Чернова

Науковий керівник

Дегтярєва Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

Одеса – 2017

## АНОТАЦІЯ

*Чернова В. В.* Контролінг в управлінні вартістю підприємства. – Кваліфікована наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» (08-Економічні науки). – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2017.

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання – поглиблення та удосконалення теоретичних, методичних та організаційно-практичних засад управління вартістю сучасних ринково-орієнтованих підприємств на основі впровадження інструментів контролінгу.

У першому розділі «Концептуальні засади контролінгу та вартісно-орієнтованого управління» досліджено еволюцію концепцій контролінгу, ролі контролера та інструменти, які використовуються на різних етапах розвитку контролінгу. Зазначено, що більш високий рівень розвитку концепцій контролінгу не виключає реєстраційну і обліково-аналітичну концепції. Розглянуто сутність вартісно-орієнтованого управління (VBM – від англ. value-based management) як нової парадигми управління та можливість оцінки ефективності роботи менеджерів підприємства у такій моделі шляхом безперервного моніторингу впливу управлінських рішень на фактори вартості на всіх рівнях управління. Визначено, що перехід від управління ресурсами до управління вартістю є одним із найсучасніших напрямків використання контролінгу на підприємствах різних видів економічної діяльності. Обґрунтовано необхідність створення системи вартісно-орієнтованого контролінгу у VBM для оцінки впливу управлінських рішень на вартість підприємства. Розглянуто основні функції вартісно-орієнтованого контролінгу, відмінність інструментів та завдань у реалізації його функцій від інструментів та завдань в інших підходах до концепції контролінгу.

Зазначено, що невід'ємною частиною системи контролінгу у VBM є система вимірювання величини й динаміки вартості та ключових факторів вартості. У рамках цієї тези розглянуто існуючі підходи та методи оцінки вартості підприємства і можливість їх використання у VBM. У процесі дослідження визначено, що не всі методи оцінки можуть бути використані для VBM. У цьому контексті пропонується використовувати інтегровані методи економічної доданої вартості (EVA – від англ. Economic Value Added), грошової доданої вартості (CVA – від англ. Cash Value Added), дохідності інвестицій на основі грошового потоку (CFROI – від англ. Cash Flow Return on Investment), які розглядають підприємство як інвестицію, що здатна генерувати грошові потоки.

У другому розділі «Аналіз факторів вартості підприємств (на прикладі виробників кабельно-провідникової продукції)» проведено огляд діяльності підприємств – виробників кабельно-провідникової продукції (КПП), розглянуто методичні підходи до розрахунку інтегральних показників вартості цих підприємств та оцінено вплив ключових факторів на ряд інтегральних показників вартості.

Дослідження діяльності підприємств-виробників та ринку КПП показало матеріаломісткість таких підприємств та історичну традицію ціноутворення кабельних виробів виходячи з біржової ціни на основний матеріал (мідь або алюміній). Для визначення ключових факторів вартості, оцінки та аналізу рівня їх впливу було розраховано інтегровані показники EVA, CVA, CFROI по досліджуваних підприємствах. Отримані розрахунки показали, що основним фактором, що впливає на вартість виробника КПП, є біржова ціна основного матеріалу (міді або алюмінію), тобто зовнішній чинник. Тому було висунуто гіпотезу, що динаміка інтегрованого показника вартості підприємства виробника КПП може співпадати з динамікою біржової ціни на мідь або алюміній. Проведене дослідження підтвердило гіпотезу стосовно інтегрованих

показників EVA й CFROI та показало, що жоден з наведених показників не дає повної картини ефективності менеджменту у контексті VBM.

Запропонований інтегральний аналіз трьох індикаторів вартості EVA, SVA, CFROI, з урахуванням спреду біржової ціни на основний метал, надає можливість нівелювати недоліки кожного з використаних інтегрованих показників та вплив зовнішнього чинника, що дозволить оцінити ефективність менеджменту. Обґрунтовано можливість оцінки ефективності ухвалення управлінських рішень на кожному з рівнів за умови впровадження інструментів контролінгу на підприємстві, які стануть інформаційно-аналітичною платформою для підтримки менеджменту в управлінні вартістю підприємства.

У третьому розділі «Методичне забезпечення створення інформаційно-аналітичної платформи для вартісно-орієнтованого контролінгу на підприємстві» надано методику формування інформаційно-аналітичної платформи для вартісно-орієнтованого контролінгу, розглянуто систему планування у VBM, запропоновано економіко-математичну модель розрахунку інтегрованих показників вартості для оцінки ефективності діяльності підприємства та надано методичні рекомендації щодо застосування такої моделі в управлінні вартістю підприємства.

У процесі впровадження VBM після проведення діагностики та визначення ключових факторів вартості підприємства наступним етапом є формування інформаційно-аналітичної платформи вартісно-орієнтованого контролінгу, тобто системи планування, управлінського обліку та управлінської звітності, які побудовані на принципах контролінгу та направлені на моніторинг змін факторів та показників вартості підприємства.

Створення інформаційно-аналітичної платформи слід проводити за правилами, до яких входять такі: 1) «правила результатів», що визначають результат на кожному з рівнів управління та шкалу їх оптимальності; 2) «правила процесів», що визначають характер і зміст діяльності, трактування

інформаційних потоків про зовнішні та внутрішні бізнес-процеси; 3) «правила координації», які визначають взаємодію, як між спільними цілями та завданнями, так і усередині них.

У процесі формування інформаційно-аналітичної платформи вартісно-орієнтованого контролінгу проводиться вибір показників вартості та розробка стандартів планування. Планування у VBM проводиться «зверху вниз» – від планування розміру інтегральних показників та чинників вартості до базових бюджетів: продажу, виробництва, закупівель тощо. Кожен верхній рівень є орієнтиром для наступного, який розробляється з більшою кількістю аналітичних ознак. Багаторівнева система планування на підприємстві дає можливість розробити класифікаційні довідники з переліком об'єктів, що належать до одного або декількох бізнес-процесів, систематизуються за різними ознаками та містять коротку інформацію про об'єкт. Класифікаційні довідники є інформаційною основою для використання інструментів контролінгу на підприємстві, спрощують управлінський облік та визначають потребу в управлінській звітності. На відміну від планування управлінський облік, моніторинг змін факторів та показників вартості проводиться «знизу вверху».

Запропоновано для оцінки ефективності діяльності підприємства економіко-математичну модель планування інтегрованих показників вартості. Така модель надає можливість розрахунку показників вартості підприємства на наступний плановий період і на довготермінову перспективу 5-7 років, дозволить спростити процес формування планів підприємства та проводити моніторинг змін величини чинників вартості залежно від управлінських рішень менеджменту. Оцінка відповідності умовам підвищення вартості підприємства здійснюється шляхом розрахунку різниці середів інтегрованих показників вартості й біржової ціни на основні матеріали та різниці сум дивідендів, які можуть бути виплачені власникам, і тими, що повинні бути нараховані як плата за використання інвестованого капіталу.

Найбільш важливими результати дослідження, які вказують на особистий внесок автора та його новизну є удосконалення інструментальної бази контролінгу шляхом агрегації її елементів у інформаційно-аналітичну платформу, зорієнтовану на управління вартістю підприємства. Така платформа відрізняється від інших тим, що вона створюється на засадах результативності, координації та процесного підходу, що уможлиблює постійний моніторинг зміни показників вартості підприємства та якісну оцінку ефективності управлінських рішень. Розвинуто та удосконалено науково-методичний підхід до формування концепції вартісно-орієнтованого контролінгу, який, на відміну від існуючих, передбачає паралельний розрахунок трьох індикаторів вартості - EVA, CVA та CFROI кожен з яких має своє змістове навантаження, що дозволяє нівелювати недоліки кожного з них. Удосконалено методичні засади інтегрування систем планування та управлінського обліку у вартісно-орієнтовану концепцію контролінгу, що, на відміну від інших, передбачає довго-, середньо- та короткострокове планування вартісно-орієнтованих показників та враховує багаторівневу структуру діяльності підприємства. Обґрунтована система може бути використана на різних за масштабами діяльності підприємствах. Удосконалено інформаційну модель оцінювання вартості підприємства, яка відрізняється від існуючих тим, що надає можливість порівняння суми дивідендів, які можуть бути виплачені підприємством, з тими, що нараховані як плата за використання інвестованого капіталу.

Розвинуто методичні засади систематизації факторів вартості підприємства, які враховують специфіку матеріаломістких виробництв, а саме – вплив змін цін на основні матеріали. На відміну від інших, обґрунтований підхід дозволить оцінити ефективність менеджменту підприємств з урахуванням впливу біржових коливань сировинних ринків. Набула подальшого розвитку система планування фінансово-господарської діяльності підприємств, зокрема особливості планування впливу ключових факторів

вартості підприємств, що передбачає урахування бізнесу як об'єкта інвестування, без прив'язки до виду діяльності.

Результати проведеного дослідження знайшли практичне застосування в організації управління ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» (довідка № 169/1 від 15.10.2013 р.), ТОВ «Кабельний завод» (довідка № 599 від 07.10.2015 р.), ТОВ «BSCom» (довідка № 02/11 від 18.11.2016 р.), УА «Укрелектрокабель» (довідка № 137/2 від 27.12.2016 р.) та використано в навчальному процесі в Одеському національному економічному університеті при викладанні дисциплін «Контролінг», «Управління вартістю підприємства», «Економіка підприємства», «Потенціал та розвиток підприємства», «Розробка бізнес-планів», «Планування і контроль на підприємстві» (довідка № 01-17/854 від 01.06.2017 р.).

**Ключові слова:** контролінг, управління вартістю, VBM, виробник КПП, планування, інформаційно-аналітична платформа.

## ANNOTATION

*Chernova V.* Controlling in value-based management. – Qualification dissertation, manuscript copyright.

Qualification dissertation for a scientific degree of Candidate of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – Economics and Enterprise Management (according to the types of economic activity). – Odessa National Economic University, Odessa, 2017.

The dissertation is devoted to the study of theoretical, methodical and organizational-practical principles of value based management and adaptation of controlling tools to the needs of industrial enterprises. The study covers the value based controlling concept and its implementation in business practice. The building of controlling system in frameworks of the value-based management (VBM) is

needed for the evaluation of the influence of management decisions on value indicators of business (company).

Part 1, «Conceptual basis of controlling and value based management», studies evolution of the controlling concepts, the role of a controller and instruments used at different stages of controlling evolution. It indicates that a higher evolutionary level of a controlling concept does not necessarily mean exclusion of a registration concept or of an accounting-and-analysis concept. It considers the essence of the value-based management (VBM) as a management paradigm shift and shows that there is a possibility of evaluation of efficiency of the business managers in this model by means of continuous monitoring of the influence of decisions they make on value factors at all levels of management. It determines that a transition from resource management to value based management is rapidly becoming mainstream worldwide and controlling tools playing central role in the process. It formulates the grounds for creating value oriented controlling in VBM for assessment of managerial decisions influence on value of the business. It considers the main functions of the value based controlling and the differences between the tools and tasks of value based controlling and those of other approaches to the controlling concept.

It states that the system that allows to measure the weight and dynamics of the value itself and its main factors is an inseparable part of a controlling system in value based management. Within this framework it considers existing approaches and methods for assessing the value of a business and the possibility of their use in VBM. In the course of the study it has been determined that not all valuation methods can be used for VBM. In this context it is proposed to use integrated methods that consider a business as an investment capable to generate cash flows, such as economic value added (EVA) (which shows the ability of the business to generate a profit), cash value added (CVA) (sufficiency of cash flow for business activity) and cash flow return on investment (CFROI) (A valuation model that bases



a stock price on a company's cash flows. It is calculated by dividing cash flows by the market value of capital employed.)

Part 2, «Analysis of the value factors of a business (basis an example of cable and wire manufacturers)», contains a review of activities of cable and wire manufacturers, considers methodological approaches to calculation of integrated value indicators of these businesses and assesses the influence of key factors on the range of their integrated value indicators.

Research of activities of the cable and wire manufacturers as well as the cable and wire market itself has revealed heavy specific consumption of materials by the traditional (metals based) cable and wire industry and historic tradition of cable pricing based on an exchange value of the main raw material (copper or aluminium). Integrated EVA, CVA and CFROI indices have been calculated for the cable and wire manufacturers under review in order to identify their key value factors, verify their relative weight and estimate their relative level of influence. Resulting calculations have proven that the main factor influencing the value of any traditional cable and wire manufacturer is an exchange price for the main raw material (be it copper or aluminium), i. e. the external factor. Therefore, a hypothesis has been put forth that the dynamics of the integrated value index of a wire and cable manufacturer may coincide with the dynamics of the exchange price respectively for copper or aluminum. Further research has confirmed correctness of the above hypothesis in respect of the integrated indicators of EVA and CFROI and has illustrated that none of the aforementioned indicators gives a complete picture of the effectiveness of management in the context of VBM.

Thus, it has been suggested to implement an integrated analysis using all three value indicators, i. e. EVA, CVA and CFROI. If this is done while simultaneously taking into account a change of the exchange price level for the respective raw material (copper or aluminium) between the reporting periods under consideration, it enables to level off shortcomings of each of the above value indicators and at the same time to neutralize external factor influence, as a result opening the way to

management efficiency assessment. Part 2 provides a ground work for a possibility to evaluate effectiveness of managerial decisions at each of the levels – top management, middle management, lower management, provided that a company introduces controlling tools. After introduction at a cable manufacturer these tools form the information and analytical platform supporting value based business management.

Part 3, «Methodological support for introduction at a business of value based controlling informational and analytical platform», contains methodology of creating of an information and analytical platform for value based controlling, considers planning in VBM, provides economic and mathematic calculation model of integrated value indicators for business efficiency assessment and offers methodological recommendations for implementation of this value based management model.

The process of introduction of the VBM starts with the process of diagnostics and identification of the key business value factors. Upon completion of it the next stage is forming an information and analytical platform of value based controlling, that is planning, management accounting and management reporting systems that are built on the principles of controlling and directed to monitoring changes in factors and indicators of the value of the business.

Rules that guide creation of an information and analytical platform include: 1) «rules of results», i. e. rules that define results at each level of management; must contain results optimality scale, 2) «rules of the processes», i. e. the rules that define the character and contents of the activity, also rules of interpretation of the information flows about external and internal business processes, 3) «rules of coordination», i. e. rules that define interaction both between common aims and tasks and within them.

At the stage of formation of the information and analytical platform the choice of the value indicators is being made and planning standards are developed. Planning in VBM is done top down, from planning of the values of integrated indicators and cost factors down to basic budgets – sales, production, purchases, etc.

Each upper level is the guideline for the next one beneath it, each lower level has bigger number of analytical indicators. Multilevel planning system at a company allows for creation of classification reference guides with a list of objects pertaining to one or more business processes, are systematized on various grounds and contain brief information about the object. Classification reference guides are the information basis for using controlling instruments at the enterprise, they simplify management accounting and determine the need for management reporting. Unlike management planning, management accounting and monitoring changes in factors and cost indicators is carried out «bottom-up».

Part 3 also offers an economic and mathematical model of integrated value indicators planning that can be used for assessment of efficiency of a business activity of a company. The offered model allows calculation of the company integrated value indicators for the next planning period, it also allows a long term planning for a horizon stretching 5-7 years forward, simplifies the process of making plans for a business and enables monitoring changes in the value of the business depending on the managerial decisions. Assessment of adequacy of the enterprise value rise is carried out by calculation of (1) the difference between the spreads of the suggested integrated value indicators and a per cent change of the exchange price level for the respective raw material(s) (copper and/or aluminium) between the reporting periods under consideration, and (2) of the difference in the amount of dividends that can be paid to the owners and those that should be accounted for as a payment for the use of invested capital.

The most important results of the research indicating the author's personal contribution and its novelty is improvement of the instrumental basis of controlling by aggregating its elements into an information-analytical platform oriented at value based management of a business (of a company). Such a platform differs from the others in that it is created on the basis of effectiveness, coordination and process approach, which enables continuous monitoring of changes in the value of the enterprise and a qualitative assessment of the effectiveness of management decisions. The scientific and methodological approach to the formation of the

concept of value-oriented controlling is developed and improved, which, in contrast to the existing ones, involves the parallel calculation of three cost indicators - EVA, CVA and CFROI, each of which has its content load, which allows to offset the shortcomings of each of them taken separately. The methodical principles of integration of planning and management accounting systems in the value-oriented controlling concept are improved, which, unlike others, involves long-, medium- and short-term planning of cost-oriented indicators and takes into account the multilevel structure of the enterprise's activity. The substantiated system can be used at enterprises regardless of their scale. The dissertation improves an information model of a business valuation allowing comparison of the amount of dividends that can be distributed with those accrued as a payment for the use of the invested capital. Such comparison allows to assess a degree of effectiveness of the management of the company in fulfilling its strategic objectives and ensures operative tracking of deviations of the value indicators from the target values thus providing necessary grounds for the appropriate management decisions.

The author has developed methodological principles of systematization of the enterprise value factors that take into account specifics of the material-intensive industries, namely price fluctuations for the main raw materials and their influence on the company value. Unlike the others, the suggested approach allows to discount exchange traded raw materials price fluctuations while assessing effectiveness of the enterprise management. The author offers further development of the system of a company financial and economic activity planning of enterprises has been further developed, in particular, the author further develops planning of the influence of key factors of the value of enterprises, which involves considering the business as an investment object irrespective of its field of activity. This allows more objective assessment of the goals that can be placed to the management at both strategic and operational levels of the company value management.

The results of the research have been applied in the organization of the management of PJSC "Odessa Cable Plant Odeskabel" (certificate No. 169/1 dated

October 15, 2013), Cable Plant Ltd (certificate No. 599 dated 07.10.2015), LLC «BSCom» (certificate no. 02/11 dated November 18, 2016), «Ukrelektrokabel» (certificate № 137/2 from 27.12.2016).

The results of the study have also been used in the tutorial process at the Odessa National Economic University in reading such courses as "Controlling", "Enterprise Value Management", "Enterprise Economics", "Enterprise Potential and Development", "Business Plan Development", "Planning and Control on the enterprise" (certificate № 01-17 / 854 dated 01.06.2017).

**Key words:** controlling, value management, VBM, cable and wire manufacturer, planning, information and analytical platform.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### 1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

#### 1.1. Розділ в колективних монографіях

1. Чернова, В. В., Дегтярьова, О. О. та Дубілей, О. М., 2015. Огляд галузі виробників кабельно-провідникової продукції (КПП) та перспективи її подальшого розвитку. В: М. С. Пашкевич, Ж. К. Нестеренко, ред.; *Розвиток економіки України під впливом економічних, соціальних, технологічних та екологічних трендів*. Дніпро: НГУ, с. 108-124. (Особистий внесок автора: вивчення сучасного стану ринку кабельно-провідникової продукції та виявлення основних чинників, що впливають на показники фінансово-господарської діяльності та вартість підприємств – виробників КПП).

#### 1.2. Статті у наукових фахових виданнях

2. Чернова, В. В., 2011. Аналіз хозяйственной деятельности предприятий – производителей кабельно-проводниковой продукции в посткризисный период. *Науковий вісник Одеського державного економічного університету*.

*Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Серія: «Науки: економіка, політологія, історія», 7 (132), с. 157-164.*

3. Чернова, В. В., 2012а. Анализ возможности использования различных методов оценки в управлении стоимостью компании. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Серія: «Науки: економіка, політологія, історія», 12 (164), с. 33-41.*

4. Чернова, В. В., 2013. Опыт внедрения инструментов контроллинга на промышленных предприятиях. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки», 4 (202), т. 2, с. 27-31.*

5. Чернова, В. В., 2015а. Особливості використання інтегрованих показників у вартісно-орієнтованій моделі менеджменту для підприємств кабельної галузі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Збірник наукових праць. Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 835, с. 105-111.*

### 1.3. Стаття у наукових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

6. Чернова, В. В., 2016. Основные принципы формирования концепции контроллинга в стоимостно-ориентированной модели менеджмента. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, 3 (14), т. 1, с. 21-26. (Index Copernicus).*

### 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Чернова, В. В., 2012б. Система контроллинга в стоимостно-ориентированной модели менеджмента. В: *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали першої міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса, Україна, 18-19 Жовтня 2012. Одеса: Атлант.

8. Chernova, V., 2014. Practical Aspects of Implementation of Controlling Instruments. In: *Controlling in SMEs – Beyond Numbers: Proceedings of The*

*International Conference*. Prague, Czech Republic, 25 April 2014. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s. University of Finance and Administration, Prague: EUPRESS.

9. Чернова, В. В., 2015b. Применение экономико-математических моделей в стоимостно-ориентированной концепции контроллинга. В: *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики. Матеріали Четвертої міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса, Україна, 18 Вересня 2015. Одеса: Атлант.

### 3. Інші публікації, що додатково відображають результати дисертації

10. Chernova, V., Degtiareva, O. and Stelling, J., 2013. Controlling inder Ukraine. State of the Art & Trends. *Hochschule Mittweida Verlag, Diskussionspapier*, 06. (*Особистий внесок автора: обґрунтовано переваги використання інструментів контролінгу на сучасних підприємствах в умовах світової кризи, запропоновано методичні засади впровадження управлінського обліку на підприємстві*).

11. Чернова, В. В. и Дегтярева, О. А., 2014. Современный инструментарий планирования для целей контроллинга на промышленных предприятиях. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 3 (27), с. 27-31. (*Особистий внесок автора: розроблено комплекс заходів щодо формування класифікаційних довідників у інтегрованій системі планових розрахунків*).

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	18
ВСТУП.....	20
1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ ТА ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1. Концепція контролінгу як складова частина системи управління.....	28
1.2. Аналіз використання методів оцінки вартості підприємства у системі контролінгу .....	44
1.3. Сутність вартісно-орієнтованої концепції контролінгу .....	63
Висновки до Розділу 1 .....	88
2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ВИРОБНИКІВ КАБЕЛЬНО-ПРОВІДНИКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ)	
2.1. Огляд діяльності виробників кабельно-провідникової продукції та перспектив їх подальшого розвитку .....	91
2.2. Методичні підходи до розрахунку інтегральних показників вартості підприємств–виробників кабельно-провідникової продукції .....	114



2.3. Оцінка впливу ключових факторів на показники вартості підприємства.....	
128	
Висновки до Розділу 2 .....	
140	
3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
3.1. Методика формування інформаційної платформи для вартісно-орієнтованого контролінгу на підприємстві.....	
142	
3.2. Система планування діяльності підприємства у рамках вартісно-орієнтованої моделі менеджменту .....	
152	
3.3. Оцінка ефективності діяльності підприємства за допомогою економіко-математичної моделі розрахунку інтегрованих показників вартості. ....	175
3.4. Методичні рекомендації щодо застосування моделі розрахунку інтегральних показників вартості в управлінні вартістю підприємства....	
189	
Висновки до Розділу 3	3
.....	196
ВИСНОВКИ .....	199
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	
203	
ДОДАТКИ.....	226

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева, А. И., Васильев, Ю. В., Малеева, А. В. и Ушвицкий, Л. И., 2006. *Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности* [online]. Доступно: <<http://www.biznesbooks.com/2010-01-07-17-48-08>> [Дата звернення 17 квітня 2014]
2. Алешина, Е. И., 2006. Стоимостно-ориентированная концепция реструктуризационного контроллинга. *ИВД*, 4-2, с. 185-189.
3. Андропова, А. Н. и Печатнова, Е. Д., 2006. *Оперативный контроллинг*. Москва: Издательство «Дело и сервис».

4. База даних. Емітенти. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України, або *Stock market infrastructure development agency of Ukraine* [online]. Доступно: <<http://smida.gov.ua/db/emitent>> [Дата звернення 30 квітня 2017]
5. Башкатова, Ю. И., 2008. *Контроллинг*. Москва: Издательский центр ЕАОИ.
6. Бердников, В. В. и Валеев, Р. Р., 2011. Использование анализа факторов формирования рыночной стоимости в стратегическом контроллинге. *Вектор науки ТГУ*, 1, с. 191-200.
7. Блек, Э. ред., 2009. *Вопросы стоимости. Овладейте новейшими приемами управления, инвестирования и регулирования, основанными на стоимости компании*. Москва: Олимп-бизнес.
8. Бойко, Н., 2003. НепоКАБЕЛИмый рынок. *Интернет-журнал «Строительство и реконструкция»*, [online] 7 Февраля, 1-2, с. 21-22. Доступно: <<http://proxima.com.ua/articles/articles.php?clause=3370>> [Дата звернення 02 вересня 2013]
9. Бойко, Н., 2011. Без проводников не обійтись. *Интернет-журнал «Строительство и реконструкция»*, [online] 21 Марта, 12. Доступно: <<http://www.stroy-ua.net/kommercheskoe-stroytelstvo/bez-provodnykov-ne-oboytys.html>> [Дата звернення 24 вересня 2013]
10. Бочаров, В. В., Самонова, И. Н. и Макарова, В. А., 2009. *Управление стоимостью бизнеса*. Санкт-Петербург: Издательство СПбГУЭФ.
11. Брезицька, О. В., 2010. Сучасні методичні підходи до оцінки вартості підприємства. *Економіка, фінанси, право*, 1, с. 3-8.
12. Буз, О. В., 2005. *Управление финансами предприятия посредством разработки финансовой политики* [online]. Доступно: <<http://www.1fin.ru/?id=137>> [Дата звернення 18 січня 2014]

13. Бусел, В. Т. ред., 2005. *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун».
14. Валдайцев, С. В., 1997. *Оценка бизнеса и инновации*. Москва: Информационно-издательский дом «Филинь».
15. Валдайцев, С. В., 2008. *Оценка бизнеса*. Москва: ТК Велби, Издательство Проспект.
16. *Виробництво основних видів промислової продукції по місяцях 2000-2014 року*. Державний комітет статистики України [online]. Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 30 травня 2015]
17. Волков, Д. Л., 2005а. Показатели результатов деятельности: использование в управлении стоимостью компании. *Российский журнал менеджмента*. Т. 3, № 2, с. 3-42.
18. Волков, Д. Л., 2005б. Управление ценностью: показатели и модели оценки. *Российский журнал менеджмента*. Т. 3, № 4, с. 67-76.
19. Гараникова, Л. Ф., 2007. *Оценка стоимости предприятия*. – Тверь: ТГТУ.
20. Голов, С. Ф., 2006. *Управлінський облік*. 3-тє вид. Київ: Лібра.
21. Городний, В. И., 2005. *Стратегия формирования и развития крупной корпоративной компании*. Москва: Дело.
22. *ГОСТ 15845-80. Изделия кабельные. Термины и определения (СТ СЭВ 585-77)*.
23. *График динамики цен LME на алюминий. График динамики цен LME на медь*. Центральный металлический портал РФ [online]. Доступно: <<http://metallcheckiy-portal.ru/index-cen-lme>> [Дата звернення 12 квітня 2016]
24. Грибцов С. В., 2009. Развитие стоимостно-ориентированного подхода к управлению промышленным предприятием. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 3, с. 82-86.

25. Григорьев, В. В. и Островкин, И. М., 1998. *Оценка предприятий. Имущественный подход*. Москва: Дело.
26. Гринкевич, С. С. та Ониськів, І. І., 2010. Управління ринковою вартістю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 20.1, с. 187-190.
27. Грязнова, А. Г. и Федотова, М. А. ред., 2001. *Оценка бизнеса*. Москва: Финансы и статистика.
28. Гудзинський, О. Д., Аксентюк, М. М. та Деменіна, О. М., 2009. *Контролінг в системі менеджменту*. Київ: ІПК ДСЗУ.
29. Гусев, А. А., 2005. Концепция EVA и оценка эффективности деятельности компании. *Финансовый менеджмент*, [online] 1. Доступно: <<http://dis.ru/library/551/25614>> [Дата звернення 23 березня 2012]
30. Гусева, И. Б., 2005. Проблемы становления и развития контроллинга в России. *Проблемы теории и практики управления*, 6, с. 80-84.
31. Давидович, І. Є., 2008. *Контролінг*. Київ: Центр учбової літератури.
32. Дайле, А., 2001. *Практика контроллинга*. Москва: Финансы и статистика.
33. Данилочкина, Н. Г. рук., 2001. *Контролинг как инструмент управления предприятием*. Москва: ЮНИТИ.
34. Дарманська, Г. О. та Овод, Л. В., 2002. *Контролінг*. Хмельницький: ТУП.
35. Дегтярева, О. А., 2008. *Контролинг*. Одесса: Пальмира.
36. Друкер, П., 1994. *Управление, нацеленное на результат*. Перевод с английского. Москва: Технолог. Школа бизнеса.
37. Друри, К., 2003. *Управленческий и производственный учёт*. Перевод с английского. Москва: ЮНИТИ-Дана.
38. Егоров, О. В., 2004. Об оценке стоимости холдинговых компаний с помощью модели Блэка-Шоулза. *Российское предпринимательство*,

- [online] 12 (60), с. 65-69. Доступно: <<http://www.creativeconomy.ru/articles/6843/>> [Дата звернення 06 лютого 2012]
39. Економічна статистика. Національні рахунки. *Державний комітет статистики України* [online]. Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 21 червня 2014]
40. Елисеєв, В. М., 2004. *Системная технология оценки стоимости крупных производственных комплексов*. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН.
41. Есипов, В. Е., Маховикова, Г. А. и Терехова, В. В., 2006. *Оценка бизнеса*. 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер.
42. Жеребцова, Н. А., 2006. *Управление ростом стоимости предприятия на основе разработки и реализации ассортиментной политики*. Кандидат наук. Самарский государственный технический университет.
43. Запасна, Л. С., 2005. Формування ринкової вартості корпорації. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Збірник наукових праць СНУ ім. В. Даля*. Вип. 14, ч. II, с. 76-83.
44. Запасна, Л. С., 2006. Фактори формування ринкової вартості корпорації. В: *III Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих науковців*. Луцьк, Україна, 18-19 Травня 2006. Луцьк: Вежа.
45. Запасна, Л. С., 2008. Вплив чинників на формування ринкової вартості промислового підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. Серія: економічні науки, 4 (40), с. 76-81.
46. Захаркін, О. О., 2014. Фактори формування вартості в контексті вартісно-орієнтованого підходу управління підприємством. *Бізнес Інформ*, [online] 7, с. 208-214. Доступно:

- <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_7\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_38)> [Дата звернення 01 жовтня 2015]
47. Зильберштейн, О. Б., Невструев, К. В., Семенюк, Д. Д., Шкляр, Т. Л. та Юрковский, А. В., 2016. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий. *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*, [online] т. 8, № 3. Доступно: <<http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf>> [Дата звернення 11 грудня 2016]
48. Ибрагимов, Р. Г., 2004. Управление по стоимости как система менеджмента. *Менеджмент в России и за рубежом*, 6, с. 64-72.
49. Ивашкевич, В. Б. и Зайцев, С. Н., 1996. Контроллинг на предприятиях Федеративной Республики Германии. *Бухгалтерский учёт*, 10, с. 23-27.
50. Ивашковская, И. В., 2004. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту. *Российский журнал менеджмента*, 4, с. 113-132.
51. Ивашковская, И. В., Степанова, А. Н. и Кокорева, М. С., 2015. *Финансовая архитектура компаний. Сравнительные исследования на развитых и развивающихся рынках*. Москва: ИНФРА–М.
52. Идрисов, А., 2005. Стратегия: с чего начать и чем закончить? *Менеджмент и менеджер*, 6, с. 4-8.
53. *Индекс инфляции / Минфин* [online]. Доступно: <<http://index.minfin.com.ua/index/prod/>> [Дата звернення 29 березня 2015]
54. Исследование рынка кабельно-проводниковой продукции Европы [online] *РБК - Украина. Исследования рынков*. Доступно: <<http://marketing.rbc.ua/news/12.12.2012/5396>> [Дата звернення 17 листопада 2011]

55. Інвестиції в основний капітал (1995-2011 pp.) [online] [\*Інвестиції та основні засоби\*](#). *Ukrstat.org – публікація документів Державної служби статистики України*. Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 15 серпня 2012]
56. Індекс капітальних інвестицій за видами економічної діяльності (2011-2013) [online] [\*Інвестиції та основні засоби\*](#). *Ukrstat.org – публікація документів Державної служби статистики України*. Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 20 травня 2014]
57. Індeksi промислової продукції за видами діяльності (2000-2013 pp.) /Промисловість/ [online] *Ukrstat.org – публікація документів Державної служби статистики України*. Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 20 травня 2014]
58. Індeksi цін виробників промислової продукції у 1991-2013 pp. [online] *Ukrstat.org – публікація документів Державної служби статистики України*. Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 27 червня 2014]
59. Калинина, Н. М., 2013. Эволюция интегрированного контроллинга как концепции и философии экономического управления организацией. В: *Актуальные вопросы экономических наук. Материалы II Международной научной конференции*. Уфа, Российская Федерация, апрель 2013. Уфа: Лето.
60. Капінос, М., 2009. Генеза управління: методологія визначення поняття в контексті дослідницьких підходів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 1, с. 32-41.
61. Каплан, Роберт С. и Нортон, Дейвид П., 2003. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес».
62. Карминский, А. М., Оленев, Н. И., Примаков, А. Г. и Фалько, С. Г., 2002. *Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы*



- построения контроллинга в организациях.* Москва: Финансы и статистика.
63. Карминский, А. М. и Фалько, С. Г., 2013. *Контроллинг в банке.* Москва: ФОРУМ – ИНФРА-М.
64. Карминский, А. М. и Фролова, Э. А., 2015. Методы оценки стоимости коммерческого банка в условиях глобализации. *Вестник МГИМО*, 3 (42), с. 173-183.
65. *Карта проходження проекту Закону України. № 4586 від 27.03.2014 р.* [online]. Доступно: <[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JG3JE00I.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JG3JE00I.html)> [Дата звернення 10 січня 2017]
66. Качалин, В. В., 2004. *Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами GAAP.* Москва: Издательство Эксмо.
67. Керимов, В. Э., 2001. *Управленческий учёт.* Москва: Маркетинг.
68. Класифікатор видів економічної діяльності [online] *Державний комітет статистики України.* Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 10 липня 2012]
69. Ковалев, Д. В., 2008. Определение компетенций контроллера с использованием матрицы РСММ. *Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць.* Київ: КНЕУ.
70. Козырь, Ю. В., 2004. Оценка и управление стоимостью имущества промышленного предприятия. *Аудит и финансовый анализ*, 1, с. 25-34.
71. Козырь, Ю. В. и Мясин, А. И., 2014. Статистика российского фондового рынка Q2 2014. *ООО «Копарт»*, [online]. Доступно: <<http://www.kopart.ru/monitoring>> [Дата звернення 09 вересня 2015]
72. Колос, І. В., 2006. Обґрунтування ключових чинників вартості підприємства. *Економіка та держава*, 11, с. 30-32.

73. Колпаков, В. М., 2004. *Теория и практика принятия управленческих решений*. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: МАУП.
74. Кононов, А. И., 2011. Сущность понятия «управление стоимостью предприятия». *Экономика транспортного комплекса*, 18, с. 69-75.
75. *Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование*, 2006. Перевод с немецкого. Москва: Альпина Бизнес Букс.
76. Королев, М. И., 2008. *Экономика. Риски. Защита*. Москва: Анкил.
77. Королькова, І. та Королькова, О., 2010. Щодо управління вартістю підприємства на основі збалансованої системи показників. *Економіст*, 9, с. 49-51.
78. Коупленд, Т., Колер, Т. и Мулин, Дж., 2005. *Стоимость компаний: оценка и управление*. 3-е изд., перераб. и доп. Перевод с английского. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес».
79. Круковский, А. А., 2007. Модель реальных опционов в инвестиционном анализе. *Труды ИСА РАН*, [online] т. 30, с. 95-112. Доступно: <<http://www.isa.ru/proceedings/images/documents/2007-30/95-112.pdf>> [Дата звернення 28 грудня 2011]
80. Круш, П. В. та Поліщук, С. В., 2003. Управління вартістю підприємств. *Маркетинг в Україні*, 4, с. 16-19.
81. Кузина, А. Ф., Кривичев, Д. А. и Дагаргулия, Р. Г., 2014. Систематизация современной концепции контроллинга. *Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU*, [online] 101. Доступно: <<http://cyberleninka.ru/article/n/sistematizatsiya-sovremennoy-kontseptsii-kontrollinga>> [Дата звернення 13 листопада 2016]
82. Куцик, П. О., 2013. Контролінг в управлінні вартістю підприємства: сучасна диспозиція і можливості впровадження в Україні. *Вісник*

- Університету банківської справи Національного банку України*, [online] 3, с. 222-227. Доступно: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU\\_2013\\_3\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2013_3_45)> [Дата звернення 13 листопада 2016]
83. Ланская, Д. В., 2013. Эволюция контроллинга. *Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU*, [online] 93. Доступно: <<http://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-kontrollinga-1>> [Дата звернення 15 лютого 2015]
84. Лобанов, А. А. и Чугунов, А. В. ред., 2007. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. Москва: Альпина Паблишер.
85. Лозовицький, Д. С., 2012. *Контролінг*. Львів: Видавництво ЛьвДУВС.
86. Мамонтова, Н. А., 2010. Управління вартістю компанії: теоретико-методичні аспекти. *Актуальні проблеми економіки*, 8, с. 135-139.
87. Манн, Р. и Майер, Э., 1992. *Контролінг для начинающих*. Перевод с немецкого. Москва: Финансы и статистика.
88. Манн, Р. и Майер, Э., 2004. *Контролінг для начинающих. Система управления прибылью*. 2-е изд. Перевод с немецкого Ю. Г. Жукова. Москва: Финансы и статистика.
89. Мендрул, О. Г., 2002. *Управління вартістю підприємства*. Київ: КНЕУ.
90. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (МСБО 1) 2012. Подання фінансової звітності. *IASB; Стандарт, Міжнародний документ від 01.01.2012* [online]. Доступно: <[http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_013)> [Дата звернення 06 квітня 2015]
91. *Міжнародні стандарти оцінки 2011, 2012*. Переклад з англійської УТО. Київ: «Аванпост-Прим».
92. Момот, Т. В., 2006. *Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження*. Харків: ХНАМГ.
93. Момот, Т. В., 2007. *Оцінка вартості бізнесу: сучасні технології*. Харків: Фактор.

94. Нападівська, І. В. Проблемні аспекти інформаційного забезпечення оцінювання підприємств кабельної промисловості України. *ВІСНИК ЖДТУ. Економічні науки*, [online] 3 (53). Доступно: <<http://eztuir.ztu.edu.ua/1665/1/14.pdf>> [Дата звернення 10 березня 2011]
95. Нестерова, Т. А., 2009. Этапы развития концепции контроллинга. *Вестник ННГУ*, 6-1, с. 244-245.
96. Облікова ставка Національного банку України. *Національний банк України, офіційне інтернет-представництво*, [online]. Доступно: <[http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=53647&cat\\_id=4458](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=53647&cat_id=4458)> [Дата звернення 10 лютого 2017]
97. Особенности применения интегральных показателей в стоимостно-ориентированной модели менеджмента для предприятий кабельной отрасли, 2015. В: *IV Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики»*. Львів, Україна, 24-25 Вересня 2015. Львів: Національний університет «Львівська політехніка».
98. Остапенко, Т. М., 2013. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат. *Економіка: реалії часу*, 5 (10), с. 125-131.
99. Павлова, А. М. Контроллінг – лучший друг руководителя. *Элитариум: Центр дистанционного образования*, [online]. Доступно: <[http://www.elitarium.ru/2006/08/03/kontrolling\\_luchshijj\\_drug\\_rukovodite\\_lja.html](http://www.elitarium.ru/2006/08/03/kontrolling_luchshijj_drug_rukovodite_lja.html)> [Дата звернення 10 грудня 2011]
100. Панков, В. А., Єлецьких, С. Я. та Михайличенко, Н. М., 2007. *Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства*. Київ: Центр учбової літератури.
101. Пахновская, Н. М., 2013. *Долгосрочная финансовая политика хозяйствующих субъектов*. Оренбург: ОГУ.
102. Педченко, Н. С., 2015. Вартість підприємства як критерій оцінювання ефективності в системі фінансового контролінгу. *Вісник*

- Сумського державного університету. Серія: Економіка, [online] 4, с. 65-71. Доступно: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2015\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2015_4_11)> [Дата звернення 19 жовтня 2016]
103. Перелік підприємств, що займають монопольне становище на загальнодержавному ринку виробництва ізолюваного дроту та кабелю, затверджений Антимонопольним комітетом України 12.03.1999 р. № 31-29/04-904, 2000. *Українська інвестиційна газета*, 21, 30 Травня, с. 22.
104. Петренко, К. С. Обзор отечественного рынка кабельно-проводниковой продукции. *Донецкий национальный технический университет*, [online]. Доступно: <<http://www.proxima.com.ua/articles/articles.php?clause=3370>> [Дата звернення 10 березня 2011]
105. Петренко, С. Н., 2004. *Контроллинг*. Киев: Ника-Центр, Эльга.
106. Пешков, И. Б. и Уваров, Е. И., 2009. Кабельная промышленность России и стран СНГ. Этапы развития, новые задачи. *Журнал «Кабели и провода»*, 5 (318).
107. Пич, Г. и Шерм, Э., 2001. Уточнение содержания контроллинга, как функции управления и его поддержки. *«Проблемы теории и практики управления»*, 3, с. 102-107.
108. Пісьмаченко, Л. М., 2008. Контролінг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування. Київ: Видавництво НАДУ.
109. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02/12/2010 р. Ст. 151.1. *Верховна Рада України*, [online]. Доступно: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>> [Дата звернення 17 жовтня 2014]
110. Попченко, У. Л. и Ермасова, Н. Б., 2006. *Бизнес-контроллинг*. Москва: Альфа-Пресс.
111. Пратт, Ш., 1994. *Оценка бизнеса: анализ и оценка компаний закрытого типа*. Москва: РОО.

112. Про акціонерні товариства. Закон від 17.09.2008 № 514-VI. *Верховна Рада України*, [online]. Доступно: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/514-17>> [Дата звернення 30 квітня 2015]
113. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав інвесторів. Закон України, 2015. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, [online] 25, ст. 188. – Доступно: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/289-19p>> [Дата звернення 10 лютого 2017]
114. Про затвердження Національного стандарту № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав». Постанова від 10.09.2003 р. № 1440 *Кабінет Міністрів*, [online]. Доступно: <[www.kiev.rada.ua](http://www.kiev.rada.ua)> [Дата звернення 18 червня 2012]
115. Прохорова, В. В., Мартюшева, Л. С., Петрусевич, Н. Ю. та Прохорова, Ю. В., 2006. *Контролінг – від теорії до реалізації на практиці*. Харків: ВД «ІНЖЕК».
116. Пушкар, М. С. та Пушкар, Р. М., 2004. *Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту*. Тернопіль: Карт-бланш.
117. Райзберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш. и Стародубцева Е. Б., 2007. *Современный экономический словарь*. 5-е изд. Москва: ИНФРА-М.
118. Рассказов, С. В. и Рассказова, А. Н., 2002. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании. «*Финансовый менеджмент*», [online] 3-4. Доступно: <<http://www.finman.ru/articles/2002/4/633.html>> [Дата звернення 18 червня 2012]

119. Рач, Д. В., 2013. Управління невизначеністю та ризиками в проєкті: термінологічна основа. *Управління проєктами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць СНУ ім. В. Даля*, 3 (47), с. 146-164.
120. Родіна, Е. Е., 2013. Система управління – контролінг: еволюція наукових поглядів. *Електронний журнал «Вестник МГОУ»*, [online] 1, 1-11. Доступно: <[www.evestnik-mgou.ru](http://www.evestnik-mgou.ru)> [Дата звернення 14 лютого 2015]
121. Ронова, Г. Н., Королев, П. Ю., Осоргин, А. Н., Хаджиев, М. Р. и Тишин, Д. И., 2006. *Оценка стоимости предприятий*. Москва: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики.
122. Русановська, О. А., 2013. Систематизація методів та інструментів оперативного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 769: Логістика, с. 96-107.
123. Савчук, В. П. *Оценка эффективности инвестиционных проектов* [online]. Доступно: <<http://www.management.com.ua/finance/fin011-6.html>> [Дата звернення 01 березня 2013]
124. Савчук, В. П. *Финансовая диагностика предприятия как система поддержки принятия управленческих решений* [online]. Доступно: <<http://www.management.com.ua/finance/fin051.html>> [Дата звернення 01 березня 2013]
125. Селіванова, Н.М., 2013. Організація впровадження служби контролінгу в систему управління підприємством. В: О.О. Непочатенко, ред.; *Інституційні чинники розвитку підприємницьких структур*. Умань: ВПЦ «Візаві», с. 244-254.
126. Селіванова, Н.М., Філіппова, С.В., Юдін, М.А. та Мелих, О.В., 2016а. *Інноваційний контролінг в діяльності промислових підприємств*. Одеса: Бондаренко М.О.



127. Селіванова, Н.М. та Філіппова, С.В., 2016б. Особливості сценарного впровадження інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві. В: Є.І. Масленнікова, ред.; *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти*. Херсон: Грінь Д.С., с. 402 – 439.
128. Свириденко, Ю. Н., 2011. Методология измерения ценности коммерческих банков в рамках концепции ценностно-ориентированного менеджмента. Кандидат наук. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС).
129. Скотт, М. К., 2005. *Факторы стоимости*. Перевод с английского. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес».
130. Соціально-економічний розвиток України за 2010 рік. *Державний комітет статистики України*, [online]. Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 10 березня 2012]
131. Стайнер, Б., 2004. *Ключевые рыночные концепции*. Перевод с английского В. М. Шавшукова. Санкт-Петербург: Издательский дом «Нева».
132. Степанов, Д. *Value-Based Management и показатели стоимости*. [online]. Доступно: <[http://www.cfin.ru/management/finance/value-based\\_management.shtm](http://www.cfin.ru/management/finance/value-based_management.shtm)> [Дата звернення 27 жовтня 2013]
133. Степин, В. С. ред., 2010. *Новая философская энциклопедия*. В 4 т. Т. III. Москва: Мысль.
134. Сухарева, Л. А. и Петренко, С. Н., 2002. *Контроллинг – основа управления бизнесом*. Киев: Эльга, Ника-Центр.
135. Терещенко, О.О., 2014а. *Институт фінансового контролінгу – інноваційна платформа для корпоративних фінансів і контролінгу*. Бухгалтерський облік і аудит: науково-практичний журнал, 5, с. 52-53.
136. Терещенко, О.О., 2014б. *Професійні компетенції фінансового контролера та його роль у прийнятті фінансово-економічних рішень*. Фінанси України, 9, с. 31-42.



137. Терещенко, О. О. та Бабяк, Н. Д., 2013. *Фінансовий контролінг*. Київ: КНЕУ.
138. Терещенко, О.О., та Савчук, Д. Г., 2011. *Вартісно-орієнтований контролінг – інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами*. *Фінанси України*, 12, с.77-88.
139. Терещенко, О., Сидорова, А., Поддерёгина, И., Фалько, С. Г. ред., 2013. *Стоимостно-ориентированный контроллинг на базе концепции EVA-Momentum. Green Controlling. Сборник трудов III Международного конгресса по контроллингу*, с. 233-250.
140. Укрелектрокабель, украинская ассоциация. *Бизнес-Гид* [online]. Доступно: <<http://ukrelektrokabel.biz-gid.ru/>> [Дата звернення 10 березня 2011]
141. Уолш, К., 2000. *Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать и контролировать данные, определяющие стоимость компании*. Перевод с английского. Москва: Издательство Дело.
142. Файоль, А., 1992. *Общее и промышленное управление*. В: *Управление – это наука и искусство*. Москва: Республика.
143. Фалько, С. и Носов, В., 1995. *Контроллинг на предприятии*. Москва: Общество Знание России.
144. Фалько, С. Г., 2006. *Контроллинг для руководителя*. Москва: Институт контроллинга.
145. Федотова, М. А. и Тазикина, Т. В., 2006. *Современные модели и методы оценки стоимости бизнеса*. «Аудиторские ведомости», [online] 1. Доступно: <[http://www.for-expert.ru/articles/auditorskie\\_vedomosti-1-2006.shtml](http://www.for-expert.ru/articles/auditorskie_vedomosti-1-2006.shtml)> [Дата звернення 10 березня 2011]
146. Фрезе, А. В. и Фрезе, В. И., 2005. *Определение рыночной стоимости промышленного предприятия затратным подходом*. В: *Проблемы глобализации современного общества: Всероссийская научно-*

*практическая конференция.* Тольятти, Российская Федерация. Самара:

Издательство Самарского государственного экономического университета.

147. Фролова, Н. В., Харитонов, Т. Б. и Овечкина, Г. В., 2006. Оценка стоимости компании с использованием модели Эдвардса-Белла-Ольсона. *УБС*, 14, с. 55-63.
148. *Фьючерсные цены на металлы* [online]. Доступно: <<http://ru.investing.com/commodities/aluminum-streaming-chart>> [Дата звернення 06 лютого 2015]
149. Хан, Д., 1997. *Планирование и контроль: концепция контроллинга.* Москва: Финансы и статистика.
150. Хан, Дитгер и Хунгенберг, Харальд, 2005. *ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга.* Перевод с немецкого. Москва: Финансы и статистика.
151. Хачатурян, Ф., 2000. Повышение стоимости участия акционеров: оптимальные модели управления. *Welcome*, 2, с. 5-15.
152. Хіміон, О. О., 2010. Теоретичні і методичні засади оцінки й управління вартістю компанії. *Актуальні проблеми економіки*, 5, с. 150-158.
153. Хорнгрен, Ч. Т. и Фостер, Дж., 2001. *Бухгалтерский учёт: управленческий аспект.* Москва: Финансы и статистика.
154. Черемных, О. *Процессно-стоимостной подход к управлению компанией* [online]. Доступно: <<http://www.quality.eup.ru/MATERIALY6/pspkuk.html>> [Дата звернення 27 вересня 2016]
155. Чернова, В. В., 2011. Анализ хозяйственной деятельности предприятий – производителей кабельно-проводниковой продукции в посткризисный период. *Науковий вісник Одеського державного*

економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Серія: «Науки: економіка, політологія, історія», 7 (132), с. 157-164.

156. Чернова, В. В., 2012а. Анализ возможности использования различных методов оценки в управлении стоимостью компании. *Науковий вісник. Серія: «Науки: економіка, політологія, історія»*, 12 (164), с. 33-41.
157. Чернова, В. В., 2012б. Система контроллинга в стоимостно-ориентированной модели менеджмента. В: *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики. Матеріали першої міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса, Україна, 18-19 Жовтня 2012. Одеса: Атлант.
158. Чернова, В. В., 2013. Опыт внедрения инструментов контроллинга на промышленных предприятиях. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*, 4 (202), т. 2, с. 27-31.
159. Чернова, В. В., 2014. *Практические аспекты внедрения инструментов контроллинга*. Москва: НП «Объединение контроллеров».
160. Чернова, В. В. и Дегтярёва, О. А., 2014. Современный инструментарий планирования для целей контроллинга на промышленных предприятиях. *Економіка и управление: проблемы, решения*, 3 (27), с. 27-31.
161. Чернова, В. В., 2015а. Особливості використання інтегрованих показників у вартісно-орієнтованій моделі менеджменту для підприємств кабельної галузі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку», 835, с. 105-111.
162. Чернова, В. В., Дегтярьова, О. О. та Дубілей, О. М., 2015б. Огляд галузі виробників кабельно-провідникової продукції (КПП) та

- перспективи її подальшого розвитку. В: М. С. Пашкевич, Ж. К. Нестеренко, ред.; *Розвиток економіки України під впливом економічних, соціальних, технологічних та екологічних трендів*. Дніпро: НГУ, с. 108-124.
163. Чернова, В. В., 2015с. Применение экономико-математических моделей в стоимостно-ориентированной концепции контроллинга. В: *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики. Матеріали Четвертої міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса, Україна, 18 Вересня 2014. Одеса: Атлант.
164. Чернова, В. В., 2016. Основные принципы формирования концепции контроллинга в стоимостно-ориентированной модели менеджмента. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*, 3 (14) , т. 1, с. 21-26.
165. Шатская, А. С., 2008. Максимизация рыночной стоимости украинских предприятий как эффективный инструмент управления бизнесом. *Економіка промисленности*, 3 (42), с. 75-82.
166. Шатун, В. Т., 2006. *Основи менеджменту*. Миколаїв: Видавництво МДГУ ім. Петра Могили.
167. Шокін, Г. В., Антонюк, О. В. та Головатий, М. Ф. ред., 2006. *Управління людськими ресурсами*. Київ: МАУП.
168. Шульга, А. и Нагул, Я. *Стоимость бизнеса как основа для принятия управленческих решений* [online]. Доступно: <<http://www.uto-kyiev.com.ua/in6-4.html>> [Дата звернення 25 грудня 2013]
169. Щербаков, В. А. и Щербакова, Н. А., 2006. *Оценка стоимости предприятия (бизнеса)*. Москва: Омега-Л.

170. Эволюция подходов к управлению предприятиями [online].  
Доступно: <<http://www.blogprofi.com/blog/administrativnyjmenedzhment/evolyuciya-podxodov-k-upravleniyu-predpriyatiem.html>>  
[Дата звернення 25 грудня 2013]
171. Электротехническая промышленность. *Промышленный портал Metaprom.ru*, [online]. Доступно: <<http://www.metaprom.ru/pub600.html>>  
[Дата звернення 10 квітня 2012]
172. Юргутіс, І. А. та Кравчук, І. І., 1998. *Основи менеджменту*. Київ: Освіта, 1998.
173. Berliet, J.-P., 2011. *Integrating Risk Capacity and Business Strategy. Riskviews. Commentary on Risk and ERM* [online]. Available at: <<https://riskviews.wordpress.com/2011/02/22/integrating-risk-capacity-and-business-strategy/>> [Accessed 10 October 2015]
174. Black, A., Wright, P. and Bachman, J., 1998. *In search of Shareholder Value*. London: Pitman Publishing.
175. Boehm, B., 2003. Value-Based Software Engineering: Reinventing «Earned Value» Monitoring and Control, ACM SIGSOFT, *Software Engineering Notes* [online] 28, № 2, March. Available at: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.129.2914&rep=rep1&type=pdf>> [Accessed 27 April 2014]
176. Brown J., Macaskill, D. and Owen, H., 2000. The Stern Stewart and Marakon Shareholder Value Added Metrics. In: *A comparative study with implications for the management accountant, Napier University Business School, paper presented at the BAA (Scotland) Conference in September 2000*.
177. Campa, J. M. and Hernando, I., 2004. Shareholder Value Creation in European M & As. *European Financial Management*, 10, № 1, p. 47-81.

178. Chang, S-C. and Tsai, M-T., 2013. Long-run Performance of Mergers and Acquisition of Privately Held Targets: Evidence in the USA. *Applied Economics Letters*, 20, № 6, p. 520-524.
179. Chernova, V., Stelling, J. and Degtiareva, O., 2013. Controlling in der Ukraine. *State of the Art & Trends*. Hochschule Mittweida Verlag.
180. Chernova, V., 2014. Practical Aspects of Implementation of Controlling Instruments. In: *Controlling in SMEs – Beyond Numbers, Proceedings of The International Conference*. Prague, Czech Republic, 25 April 2014. Vysoká škola finanční a správní, o. p. s. University of Finance and Administration Prague: Edition EUPRESS.
181. Claes, P. C. M., 2008. Value-based management control systems: An analysis of design and use. *Universiteit Amsterdam*, [online] p. 254. Available at: <<https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/2321247>> [Accessed 27 April 2014]
182. Copeland, T. E., 1994. Why value value? *The McKinsey Quarterly*, 4, pp. 97-109.
183. Damodaran, A., 1994. Damodaran on Valuation. *Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. New-York: Wiley & Sons.
184. Devos, E., Kadapakkam, P-R. and Krishnamurthy, S., 2009. How Do Mergers Create Value? A Comparison of Taxes, Market Power, and Efficiency Improvements as Explanations for Synergies. *The Review of Financial Studies*, 22, № 3, p. 1179-1211.
185. *EVA & Strategy*, 2000. Stern Stewart & Co. Research, The Americas.
186. *EVA & Strategy II: Portfolio Management*, 2001. Stern Stewart & Co Research, The Americas.
187. Fiordelisi, F., 2002. Shareholder value and the clash in performance measurement: are banks special? In: *XI International «Tor Vergata»*

*Conference on Banking and Finance Monetary Integration, Markets and Regulation*, [online] Available at:  
 <[http://www.economia.uniroma2.it/ceis/conferenze\\_convegni/banking2002/papers/6dic/Shareholder%20value%20and%20the%20clash%200](http://www.economia.uniroma2.it/ceis/conferenze_convegni/banking2002/papers/6dic/Shareholder%20value%20and%20the%20clash%200)

[in%20performance%20measurment.Are%20banks%20special.pdf](#)>

[Accessed 29 April 2014]

188. Haspeslagh, P., Noda, T. and Boulos, F., 2001. Managing for Value. *It's Not Just About the Numbers*, *Harvard Business Review*, July / August, pp. 62-74.
189. Hörter, S., 1998. *Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling*. Berlin: Wissenschaft & Praxis.
190. *IMF: World Economic Outlook Database*, GDP, Ukraine, April 2014 [online]. Available at:  
 <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/index.aspx>>  
 [Accessed 12 June 2016]
191. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 1992. Balanced Scorecard, The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1).
192. Kissel, M. A Passion for Value. Marakon Commentary. *Marakon Associates*, IV, iss. 3, p. 8.
193. Koller, T., 1994. What is value-based management. *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 87-101.
194. Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D. and McKinsey, 2010. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. 5th ed. New York, NY: Wiley.

195. Kontes, P., Strategy Happens. Marakon Commentary. *Marakon Associates*, IV, iss. 1, p. 8.
196. Madden, B. J., 1998. The CFROI Valuation Model. *The Journal of Investing*, Spring, pp. 31-43.
197. Maine, E., Lubik, S. and Garnsey, E., 2013. Value creation strategies for science-based business. A study of advanced materials ventures. *Content Management Pty Ltd. Innovation: Management, police and practice*, 15 (1), p. 35-51.
198. Mills, R. and Print, C., 1995. Strategic value analysis. *Management Accounting*, February, pp. 35-37.
199. Mills, R., Rowbotham, S. and Robertson, J., 1998. Using Economic Profit in Assessing Business Performance, *Management Accounting UK*, November, pp. 34-38.
200. Mills, R. and Weinstein, B., 2000. Beyond Shareholder Value Reconciling the Shareholder and Stakeholder Perspectives. *Journal of General Management*, 25, № 3, Spring, pp. 79-93.
201. Minstzberg, H. and Quinn, J. B., 1996. Who should Control The Corporation. *The Strategy Process*, 3 Aufl., Upper Saddle River, pp. 391-402.
202. Pricing & Data. *London Metal Exchange*, [online]. Available at: <<http://www.lme.com/pricing-and-data/historical-data/>> [Accessed 10 March 2012]
203. Rappaport, A., 1986. *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: The Free Press.
204. Rappaport, Alfred, 1998. *Creating shareholder value: a guide for managers and investors*. 2nd ed. A Division of Simon & Schuster Inc., [online]. Available at: <<http://www.SimonSays.com/>> [Accessed 10 October 2012]



205. Rausch, Alexandra, Bedenik, Nidzara Osmanagić, Fafaliou, Irene, Labas, Davor and Porada-Rochon, Malgorzata, 2013. Controlling and Sustainability: Empirical Evidence from Europe. *Zagreb International Review of Economics & Business*, vol. 16, № 1, pp. 37-63.
206. Read, C., 1999. *CFO Architect of the Corporation's Future*. United States of America: John Wiley & Sons Inc.
207. Reuse, S., 2011. Corporate evaluation in banks – development of a new evaluation model with the special focus on the separation of the value of maturity transformation. *Financial Assets and Investing*, 1, pp. 6-32.
208. Scheipers, G., Ameels, A. and Bruggeman, W., 2002. Value-based management control processes to create value through integration, Vlerick Leuven Gent Management School, D/2002/6482/18, [online] p. 75. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/5a5f/676479ae55de856539984846564cf6e26529.pdf> [Accessed 27 June 2015]
209. Stern, Stewart, 1999. *ABC, The Balanced Scorecard and EVA©, EVALuation*, 1, iss. 2, April, p. 5.
210. Veith, V.; Leimeister, J. M. and Krcmar, H., 2007. Towards Value-Based Management of Flexible IT Environments. In: *XVth European Conference on Information Systems (ECIS 2007)*, St. Gallen, [online] Available at: [http://pubs.wi-kassel.de/wp-content/uploads/2013/03/JML\\_77.pdf](http://pubs.wi-kassel.de/wp-content/uploads/2013/03/JML_77.pdf) [Accessed 29 June 2015]
211. Walsh, C. Key, 2003. *Management Ratios*. 2nd ed. *Prentice Hall Financial Times*, British Library Cataloguing in Publication Data.

