



ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 005.935:339.378

ОСНОВНІ ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННЯ ТОРГОВИМИ МЕРЕЖАМИ

ТАРАСЮК М., к. е. н., доцент кафедри фінансів КНТЕУ

Аналіз сучасних наукових праць, а також практичного досвіду управління на вітчизняних і зарубіжних підприємствах дозволяє констатувати, що зростає інтерес до проблем практичного застосування контролінгу. Ефективне функціонування контролінгу в управлінні можливе лише за умови його послідовного впровадження в практичну діяльність суб'єкта господарювання з урахуванням усіх ключових аспектів цього процесу.

Значна частина напрацювань у сфері контролінгу стосується промислових підприємств і банківських установ. Окремі аспекти впровадження та функціонування контролінгу знайшли відображення в працях вітчизняних і російських науковців О. Ананькіної, Н. Данілочкіної, О. Кармінського, О. Качериної, І. Оленевої, С. Петренко, М. Пушкаря, В. Савчука, Л. Сухаревої, С. Фалька, Н. Шульги та ін. Серед зарубіжних вчених слід відзначити праці А. Дайле, Й. Вебера, Е. Майера, Р. Манна, Д. Хана, П. Хорвата та ін.

Більшість наукових досліджень щодо проблем впровадження контролінгу в управління стосуються переважно підприємств реального сектору економіки та фінансово-кредитних установ, а підприємства торговельної сфери, зокрема торгові мережі, залишаються поза увагою. Для забезпечення ефективного впровадження контролінгу в управління торговими мережами слід визначити структурно-логічну послідовність цієї управлінської технології.

Чотири основні етапи впровадження контролінгу в управління суб'єктами підприємництва виокремлюють С. Петренко та Л. Сухарева [1; 2], а саме: вивчення цілей та пріоритетів розвитку підприємства

(передбачає також визначення ступеня впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на досягнення цілей контролінгу); розробка системи координації та контролю за процесом досягнення кінцевих результатів (передбачає формування системи підконтрольних показників, що найкраще відображають будь-які зміни в діяльності підприємства та його центрів фінансової відповідальності); визначення допустимих відхилень підконтрольних фактичних показників від планових (формування форм внутрішньої документації (звітності) за допомогою якої визначаються місця виникнення відхилень, їх причини та відповідальні за це особи); визначення ступеня впливу відхилень, що виникли, на величину кінцевого результату. Аналіз цього підходу дозволяє зробити висновок, що далеко не всі наведені авторами етапи можна віднести до процесу впровадження. Це стосується етапу визначення впливу виявлених відхилень на кінцевий результат діяльності підприємства, оскільки оцінити такий вплив можливо лише у процесі функціонування контролінгу в управлінні підприємством.

Більш ґрунтовний перелік основних етапів впровадження контролінгу в управління суб'єктами підприємництва наведено в роботах С. Фалька, А. Карімінського, Н. Оленева, А. Примака, А. Жеваги, Н. Іванової [3; 4; 5; 6]: прийняття рішення (відбувається переважно у випадку різкого погіршення основних показників діяльності); діагностика існуючої системи управління (фіксація сучасного стану функціонування системи управління на підприємстві); розробка концепції "ідеальної" системи управління підприємством (формування технічного завдання на побудову бажаної системи управління та адекватного їй контролінгу); входження контролінгу у "двері" підприємства (формування інструментальної бази контролінгу та створення відповідної служби); запровадження контролінгу в поточну діяльність підприємства (демонстрація дієвості розробленого інструментарію та переконання менеджерів у доцільності його застосування); укріплення позицій (визнання та розповсюдження контролінгу в підрозділах підприємства); фаза зростання значущості та обсягу функцій контролінгу (постійне розширення функцій, завдань та інструментарію контролінгу).

Проводжувати контролінг в управління підприємствами С. Фалько пропонує на основі таких підходів: "малими кроками" (незначні зміни у старій структурі управління з повільним просуванням до встановленої мети); "бомбометання" (інтенсивні та рішучі зміни старої системи управління); "планова еволюція" (поетапне та достатньо динамічне впровадження контролінгу в управління підприємством). Інші наковці ці підходи до впровадження контролінгу називають методами паралельної адаптації, швидкої функціональної заміни та пілотного проекту. С. Фалько аналізує недоліки та переваги перших двох підходів до впровадження контролінгу. Недоліком підходу "малими

кроками" є небезпека затягування процесу впровадження, що може призвести до згорання проекту, а перевагою – відсутність значного опору реалізовуваним змінам з боку менеджерів та інших співробітників підприємства. Недоліком підходу "бомбометання" є висока ймовірність виникнення значного опору змінам, що може призвести до затягування проекту, а позитивною характеристикою – швидке впровадження базових елементів контролінгу.

На думку С. Фалька, використати переваги розглянутих вище підходів та мінімізувати їх негативні прояви допомагає третій підхід до впровадження контролінгу в управління суб'єктами підприємництва – "планова еволюція". Отже, саме цей підхід є найприйнятнішим для впровадження контролінгу в управління торговими мережами.

Суть підходу "планової еволюції" полягає у застосуванні принципів проектного менеджменту. На першому етапі керівництвом і власниками торгової мережі приймається рішення про доцільність впровадження контролінгу та затверджується його концепція для певного підприємства, на основі якої розробляється проект впровадження. У свою чергу проект поділяється на ступені, що містять відповідні етапи та заходи, реалізація яких сприятиме досягненню цілей проекту з обов'язковою фіксацією строків їх реалізації.

За підсумками першого етапу реалізації керівництвом або власниками торгової мережі оцінюються отримані результати. За результатами такої оцінки можуть вноситися зміни та доповнення до проекту впровадження контролінгу, або до його концепції для певної торгової мережі. Наступні етапи впровадження концепції контролінгу в управління торговими мережами повинні охоплювати низку взаємопов'язаних проектів, що передбачатимуть реорганізацію всіх елементів управління.

До переліку, як свідчить дослідження С. Фалька [3], доцільно включити такі проекти:

- розробка стратегії за напрямками: організаційна структура суб'єкта господарювання, інформаційне забезпечення, маркетинг, товари, послуги, закупівлі, логістика, персонал, фіксація кількісних цілей;
- реорганізація структури управління;
- реорганізація системи оперативного планування та управління;
- побудова системи обліку витрат для цілей системи управління;
- побудова системи контролінгу, яка повинна містити планування, бюджетування, облік, звітність, аналіз відхилень.

Аналіз цього підходу дозволяє констатувати, що він не має комплексного характеру, зокрема без уваги залишаються певні елементи управління: організування та мотивування. Підхід стосується лише витрат підприємства при побудові системи обліку, а повне реформування системи управлінського обліку не передбачається.

На думку авторів роботи "Концепція контролінгу: Управлінський облік. Система звітності. Бюджетування" [7], процес впровадження контролінгу в управління суб'єктами господарювання повинен складатися з таких етапів: визначення конкретних завдань контролінгу, пошук підтримуючих і стимулюючих професійних і керуючих сил, визначення повноважень контролера з прийняття рішень, визначення місця в ієрархії підприємства, визначення внутрішньої організації відділу контролінгу, визначення професійних і дисциплінарних повноважень надання вказівок, дефініція особистісних характеристик для заповнення робочих місць, розробка описів робочих місць, підбір персоналу, розробка вказівок стосовно роботи системи контролінгу та норм поведінки контролерів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Наведений підхід також не позбавлений недоліків, зокрема він передбачає можливість прийняття контролерами управлінських рішень, що згідно з сучасним розумінням контролінгу не належить до їхніх повноважень. Недоліком цього підходу є також відсутність відображення в ньому етапу розробки методологічних засад контролінгу для конкретного підприємства та ін.

Процес впровадження контролінгу в управління суб'єктами господарювання О. Попченко та Н. Єрмакова [8] пропонують поділяти на дві фази: організаційну та експлуатаційну. Кожна з фаз складається з конкретних етапів. Організаційна фаза впровадження контролінгу охоплює такі етапи, як: інтенсивна підготовка персоналу (ознайомлення персоналу із самим процесом впровадження, його комп'ютерним супроводженням і програмним забезпеченням), планування (аналіз сильних і слабких сторін діяльності організації для формування та подальшої реалізації контролінгу), оцінка (аналіз та обґрунтування найефективніших варіантів впровадження контролінгу), проектування (оформлення техніко-економічного обґрунтування та завдань із впровадження контролінгу), впровадження та тестування (безпосереднє поетапне впровадження окремих елементів контролінгу в управління підприємством із подальшим виявленням технічних і концептуальних помилок).

Експлуатаційна фаза проектування контролінгу передбачає два етапи: моніторинг реалізації процесу (постійне спостереження за ходом реалізації процесу з метою його систематичного вдосконалення), коректування на основі взаємозв'язку "план – факт – відхилення" (визначення та документування фактичних показників діяльності та порівняння їх із плановими). Слід зазначити, що експлуатаційна фаза проектування контролінгу в управлінні підприємствами не повною мірою відповідає впровадженню контролінгу, оскільки відображає процес його функціонування в суб'єкті господарювання.

Механізм впровадження контролінгу в управління підприємствами, запропонований Ж. Шалуновою [9], І. Шенаєвим [10; 11], Д. Овсе-

пяном [12], як і попередній підхід, має досить агрегований характер і передбачає реалізацію трьох етапів: підготовчого, впровадження та автоматизації.

Алгоритм впровадження контролінгу в управління підприємством, вважає Н. Борисова [13], повинен складатися з двох етапів: розробки дій керівників на рівні всього підприємства (прийняття рішення про доцільність впровадження контролінгу, розробка альтернатив реалізації проекту, запуск проекту); розробки дій на рівні керівника проектної групи, що створена в межах функціональної структури (створення інформаційного банку даних, планування процесу впровадження контролінгу, впровадження системи контролінгу та аналіз результатів впровадження).

Досліджуючи проблему ефективного впровадження контролінгу в управління суб'єктом господарювання, С. Боков [14] пропонує визначити необхідні умови для створення і впровадження контролінгових механізмів в управління підприємством. Для впровадження контролінгу в управління підприємством повинні бути розроблені:

- система показників для оцінки ситуації, а також передбачена і сформульована стратегія управлінського розвитку;
- стратегічно орієнтована організаційна структура лінійного та функціонального менеджменту;
- елементи нормативного та методичного забезпечення впровадження та удосконалення контролінгу;
- структура автоматизованого інформаційного обліку робочих місць;
- нова єдина база даних.

Слід зазначити, що цей перелік не є вичерпним, його слід удосконалити залежно від сфери діяльності суб'єкта підприємництва, а також з урахуванням попередньої діагностики управління підприємством. Далі у своїй роботі С. Боков розглядає безпосередньо основні етапи впровадження контролінгу в управління підприємством, до яких належать: формування робочої групи зі впровадження контролінгу; проведення моніторингу стану інформаційного обліку для системи контролінгу та існуючої системи управління; підготовка пропозицій щодо впровадження контролінгової діяльності; підготовка пропозицій стосовно уніфікації бази даних та умов впровадження контролінгу як всередині підприємства, так і на "залежних" підприємствах і в "материнській" компанії; визначення етапів і строків впровадження контролінгу; постановка завдань з підготовки рішення вищого керівного органу про впровадження контролінгу; визначення завдань з контролю впровадження та подальшого коригування. Однак цей підхід не вирішує однієї з основних проблем впровадження контролінгу в управління підприємством, а саме: опір колективу, адже він не передбачає проведення роз'яснювальної та освітньої роботи.

Для ефективного впровадження контролінгу в управління суб'єктом господарювання Л. Балабанова [15] пропонує розробляти відповідну програму, тобто організаційно та процедурно оформлені засоби і методи, що визначають порядок здійснення реструктуризації управління підприємством. До комплексу заходів із впровадження контролінгу в управління підприємством, на думку автора, повинні входити: формування цілей впровадження контролінгу; оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; систематизація даних підприємства; розробка стратегії впровадження стратегічного та оперативного контролінгу; обґрунтування підходів до формування системи контролінгу; створення служби контролінгу; розробка регламентуючої документації; розподіл посадових обов'язків між співробітниками служби контролінгу; прийняття рішення про впровадження обраної моделі управління; розробка та впровадження науково-обґрунтованих методів управління; розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління; реструктуризація управління; оцінка ефективності впровадження контролінгу; формування цілей управлінської культури. Цей підхід, на жаль, теж не досконалий, оскільки деякі етапи не можна віднести безпосередньо до впровадження, вони переважно належать до процесу функціонування.

Аналогічний недолік містить підхід до впровадження контролінгу в управління підприємством, запропонований Т. Мельник [16]. Поруч з етапами безпосередньо впровадження (вивчення функціональних систем планування та обліку, розробка методичних вказівок з оформлення інформаційних потоків системи контролінгу, збору та обробки інформації, впровадження методичних вказівок щодо організації впровадження та методичних вказівок щодо технології використання), автор виокремлює етапи, характерні функціонуванню контролінгу в управлінні суб'єктом господарювання (визначення та усунення негативних явищ, що були виявлені в процесі роботи системи контролінгу, розробка варіантів управлінських рішень щодо оптимізації тактичних і стратегічних управлінських рішень).

Досить вузько розглядають процес впровадження контролінгу в управління торговими мережами І. Казарінова, В. Виборнова [17] та Ф. Пісчанов [18], які пропонують умовно виокремити чотири етапи впровадження: цілепокладання, впровадження на підприємстві управлінського обліку та звітності; впровадження процедур планування; впровадження процедур і механізмів контролю. Недоліком цього підходу є його спрямованість лише на планування та контроль, інші аспекти управління залишаються без уваги. Крім того, автори не враховують, що деякі елементи системи контролінгу вже можуть бути впроваджені в управління суб'єктом господарювання, отже потребують не впровадження з нуля, а вдосконалення їх механізмів відповідно до потреб управління, інтегрованого з контролінгом.

На перше місце у процесі впровадження контролінгу в управління підприємством А. Карапетян [19] ставить саму ідею створення контролінгу. Надалі запропонований дослідником підхід дещо схожий з розглянутими вище, він передбачає необхідність реалізації таких етапів при провадженні контролінгу в управління підприємством: визначення місії та системи цілей впровадження контролінгу; комплексна діагностика наявних на підприємстві елементів контролінгу (планування, облік витрат, звітність, інформаційні потоки тощо); проектування контролінгу (створення систем планування, обліку, звітності та контролю, удосконалення інформаційних систем тощо); формування організаційної структури контролінгу та технічного забезпечення системи; розробка і впровадження заходів з реалізації системи контролінгу, а також оцінка ефективності системи контролінгу. Подальший аналіз цього підходу дозволяє стверджувати, що йому притаманні недоліки наведених вище підходів, а саме: певні етапи характеризують не процес впровадження контролінгу, а його функціонування. Крім того, підхід має внутрішні суперечності: діагностичний етап певною мірою не узгоджується з етапом проектування системи контролінгу; оскільки на етапі діагностики оцінюються наявні елементи контролінгу на підприємстві, а проектний етап передбачає створення таких елементів. Аналогічний по суті підхід до впровадження контролінгу міститься в роботі О. Деменіної [20].

І. Гусева [21] пропонує підхід до впровадження контролінгу в управління підприємством, що певною мірою схожий з розробленим А. Карапетяном. Дослідниця, на відміну від інших авторів, пропонує проводити більш ґрунтовний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також здійснювати стратегічний аналіз, тобто прогнозувати потенційні можливості підприємства.

На думку Л. Муратової [22], процес впровадження контролінгу в управління підприємством слід організувати у два етапи: попередня робота; підготовка та складання загального плану впровадження заходів. Цікавою є пропозиція автора щодо доцільності проведення експерименту при впровадженні контролінгу. Один із центрів відповідальності стає об'єктом експерименту. Аналізується нормування в ньому та його вдосконалення; налагоджування певних контролінгових процедур, облік відхилень, їх документування та аналіз причин; налагодження інформаційних потоків; узгодження механізмів планування та бюджетування; розробка програми впровадження контролінгу в інших центрах фінансової відповідальності; навчання менеджерів та ін.

Результати аналізу практичної діяльності консалтингових і аудиторських фірм [23] дозволяють визначити етапи впровадження контролінгу в управління підприємствами, а саме: передпроектне обстеження, оптимізація організаційної структури і системи внутрішнього докумен-

тообороту, організація роботи окремих служб або певних функцій бізнесу, формування системи управлінського обліку на основі впровадження ефективної облікової політики, розробка і впровадження системи планування і бюджетування, формування системи управління підприємством за допомогою системи стратегічних контрольних показників, проведення супроводжувальних семінарів, тренінгів і надання консультацій. Розглянутий підхід також не позбавлений недоліків: відсутня чітка структура, передбачається розробка і впровадження елементів управління та контролінгу, які функціонують на підприємствах вже досить тривалий час.

На підставі аналізу практичного досвіду впровадження контролінгу в управління підприємствами О. Сафарова та Т. Бабенкової [24] можна визначити основні результати, які повинні бути досягнуті: удосконалення системи управління, удосконалення організаційної структури та взаємовідносин бізнес-одиниць та окремих їх підрозділів, впровадження контролінгу діяльності бізнес-одиниць та групи в цілому. Для досягнення цих результатів автори пропонують реалізувати проект "Контролінг", який містить такі основні модулі: впровадження нової організаційної структури, формування апарату та організаційної структури контролінгу, розробка та реалізація ІТ-стратегії проекту, розробка та впровадження системи п'ятирічного бізнес-планування, створення системи економічних взаємовідносин між бізнес-одиницями, оптимізація моделі проектного аналізу, організація моніторингу, організація системи вертикально-інтегрованого обліку та звітності, організація внутрішнього аудиту та контрольних-ревізійних перевірок. Цей підхід до впровадження контролінгу є досить вдалим, але має певні недоліки: дублювання етапів, а також реалізацію етапів, що безпосередньо не стосуються контролінгу.

Дослідивши різні наукові погляди щодо переліку та змісту основних етапів впровадження контролінгу в управління суб'єктами господарювання, можна розробити пропозиції щодо організації цього процесу в торгових мережах. З огляду на особливості контролінгу в управлінні торговими мережами та сучасне розуміння сутності цієї управлінської технології доцільно запропонувати *чотирнадцять етапів* впровадження контролінгу в управління суб'єктами мережевого торговельного бізнесу.

I. Прийняття рішення про впровадження контролінгу в управління торговою мережею. Цей етап передбачає узгодження думок власників та менеджерів вищого рівня про необхідність запровадження такої управлінської технології, розуміння її ефективності та перспектив, які відкриваються перед суб'єктом господарювання в разі впровадження контролінгу, а також розробка та обґрунтування місії та системи цілей контролінгу.

II. Створення служби контролінгу в торговій мережі передбачає визначення місця служби контролінгу в управлінні суб'єктом мере-

жевого торговельного бізнесу, обґрунтування її персонального складу, чітке розмежування повноважень між контролерами та формалізацію їх посадових прав та обов'язків.

III. Розробка програми впровадження контролінгу в управління торговими мережами з чітким визначенням конкретних заходів і строків їх реалізації, що повинно бути відображено в плані-графіку впровадження контролінгу.

IV. Розробка бюджету впровадження контролінгу в управління торговою мережею. Цей етап передбачає планування необхідних джерел фінансування та витрат на здійснення конкретних заходів, що стануть підставою для оцінки ефективності та цільового спрямування витрачання коштів, а також основою для оцінки ефективності впровадження контролінгу в управління торговою мережею в цілому.

V. Започаткування проведення освітньо-роз'яснювальної роботи серед персоналу, менеджерів і власників торгової мережі. Цей етап передбачає систематичне проведення тренінгів, семінарів, конференцій, нарад, презентацій та інших заходів. Вони забезпечать розуміння змін, що відбуваються у торговій мережі, усвідомлення ролі кожного менеджера в цьому процесі, тим самим мінімізують опір здійснюваним нововведенням.

VI. Проведення вхідної діагностики фінансово-господарської діяльності та управління торговою мережею. На цьому етапі передбачається здійснення діагностики: зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта мережевого торговельного бізнесу, його організаційної структури, фінансової структури, інформаційних потоків та ін.

VII. Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління торговою мережею, зокрема: здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних потоків, удосконалення організаційної структури суб'єкта мережевого торговельного бізнесу, розробка рекомендацій щодо створення або реформування його фінансової структури та ін.

VIII. Обґрунтування системи ключових показників (індикаторів) стану внутрішнього та зовнішнього середовища, що будуть основою для оцінки службою контролінгу всіх напрямів і аспектів управління торговою мережею, визначення критичних меж відхилень фактичних значень показників від планових.

IX. Розробка та обґрунтування методик та інструментарію контролінгу окремих його об'єктів в управлінні торговими мережами, оцінка їх ефективності для вирішення конкретних завдань, адаптація найефективніших методик та інструментарію до специфіки фінансово-господарської діяльності та управління певного суб'єкта мережевого торговельного бізнесу та ін.

X. Створення комплексної системи інформаційного забезпечення передбачає створення або реформування системи управлінського обліку, запровадження моніторингу зовнішнього середовища суб'єкта ме-

режевого торговельного бізнесу за визначеними ключовими показниками, розробку пропозицій щодо створення, реформування або придбання автоматизованої інформаційної системи та ін.

XI. *Формування пакету внутрішньої звітності* служби контролінгу передбачає розробку форм управлінської звітності в розрізі конкретних користувачів контролінгової інформації, їх інформаційних потреб для прийняття певних управлінських рішень та ін.

XII. *Розробка і затвердження внутрішньокорпоративних регламентів* функціонування контролінгу в управлінні торговою мережею забезпечить чітке виконання функцій, покладених на службу контролінгу, унеможливить конфлікти в ході їх реалізації та ін.

XIII. *Тестування результатів впровадження* контролінгу в управління торговою мережею. Цей етап передбачає апробацію функціонування контролінгу на окремому бізнес-об'єкті торгової мережі, оцінку результатів проведеного експерименту та розробку коригуючих заходів відповідних етапів впровадження контролінгу в управління торговою мережею в цілому.

XIV. *Введення в експлуатацію* контролінгу на всіх рівнях управління і в усіх структурних підрозділах суб'єкта мережевого торговельного бізнесу.

Подальше дослідження методологічних засад контролінгу в управлінні торговими мережами доцільно присвятити розробці механізму функціонування цієї управлінської технології в практичній управлінській діяльності суб'єктів мережевого торговельного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Петренко С. Н.* Контроллинг : учеб. пособие / С. Н. Петренко. — К. : Ника-Центр ; Эльга, 2003. — 328 с.
2. *Петренко С. Н.* Контроллинг : учеб. пособие / С. Н. Петренко, Л. А. Сухарева. — Донецк : ДонДУЕТ, 2003. — 365 с.
3. *Фалько С. Г.* Контроллинг для руководителей и специалистов / С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 2008. — 272 с.
4. *Контроллинг в бизнесе : методологические и практические основы построения контроллинга в организациях* / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. — 2-е изд. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 256 с.
5. *Контроллинг : учебник* / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага и др.; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 336 с.
6. *Карминский А. М.* Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки [Электронный ресурс] / А. М. Карминский. — Режим доступа : <http://www.new-management.info/articles/270/>.
7. *Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование* / Horvath&Partners ; пер. с нем. — 3-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 269 с.

8. Попченко Е. Л. Бизнес-контроллинг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермасова. — М. : Альфа-Пресс, 2006. — 288 с.
9. Шалунова Ж. Л. Организационно-экономические основы совершенствования системы управления сельскохозяйственным предприятием с использованием механизма контроллинга : дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.00.05 / Шалунова Жанэта Леонидовна. — Новосибирск, 2006. — 187 с.
10. Шенаев И. В. Системы контроллинга в российских банках / И. В. Шенаев // Банковское дело. — 2006. — № 12. — С. 58–60.
11. Шенаев И. В. Система контроллинга в деятельности коммерческого банка / И. В. Шенаев // Банковские услуги. — 2006. — № 11. — С. 21–29.
12. Овсепян Д. С. Управленческий учет и контроллинг в системе управления промышленным предприятием : дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.00.05 / Овсепян Давид Самвелович. — М., 2006. — 146 с.
13. Борисова Н. А. Контроллинг в управлении розничной торговой организацией : дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.00.05 / Борисова Нармина Ахмедовна. — М., 2005. — 157 с.
14. Боков С. И. Контроллинг в управлении развитием корпоративной организации : дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.00.05 / Боков Сергей Иванович. — М., 2007. — 181 с.
15. Балабанова Л. Й. Формирование системы контроллинга на предприятиях (на примере мясоперерабатывающей промышленности Воронежской области) : автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / Л. Й. Балабанова. — Воронеж, 2005. — 26 с.
16. Мельник Т. М. Вдосконалення фінансового менеджменту підприємства на основі впровадження системи контролінгу / Т. М. Мельник // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 3 (33). — С. 170–179.
17. Казаринова И. В. Контроллинг как современный инструмент эффективного управления бизнес-процессами [Электронный ресурс] / И. В. Казаринова, В. В. Выборнова. — Режим доступа : <http://ej.kubagro.ru/2006/07/pdf/21.pdf>.
18. Писчасов Ф. Инструментарий контроллинга предприятия / Ф. Писчасов, Е. Попов // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 5. — С. 92–98.
19. Карапетян А. А. Контроллинг как инструмент повышения эффективности управления предприятием : автореф. дис. на соискание научн. степ. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / А. А. Карапетян. — М., 2004. — 25 с.
20. Деменіна О. В. Організаційно-економічні аспекти формування системи оперативного контролінгу на вітчизняних підприємствах / О. В. Деменіна // Проблеми науки. — 2008. — № 8. — С. 32–37.
21. Гусева И. Моюель стратегического контроллинга / Ирина Гусева // Управление компанией. — 2007. — № 6. — С. 100–108.
22. Муратова Л. Н. Формирование системы контроллинга на промышленном предприятии (на примере металлургического комбината) : дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.00.05 / Муратова Людмила Николаевна. — Новокузнецк, 2004. — 184 с.
23. Контролінг на малих і середніх підприємствах [Електронний ресурс]. — Режим доступа : http://www.kagaudit.com/index.php?page=s_ceo_control.
24. Сафаров А. Контроллинг: история внедрения [Электронный ресурс] / А. Сафаров, Т. Бабенкова. — Режим доступа : http://www.smartcat.ru/5/149_1_5.shtml.