

Червякова В.В.

МЕХАНІЗМ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ АВТОСЕРВІСУ

Анотація. Розглянуто сучасні наукові погляди на проблему побудови механізму контролінгу в управлінні підприємствами. Запропоновано комплексну тривимірну модель механізму контролінгу на підприємстві автосервісу. Встановлено, що реалізація механізму контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу відбувається циклічно. Розроблено укрупнену блок-схему алгоритму контролінгу в системі управління підприємством автосервісу.

Ключові слова: механізм контролінгу, алгоритм контролінгу.

Аннотация. Рассмотрены современные научные взгляды на проблему построения механизма контроллинга в управлении предприятиями. Предложена комплексная трехмерная модель механизма контроллинга на предприятии автосервиса. Установлено, что реализация механизма контроллинга в управлении предприятиями автосервиса происходит циклично. Разработана укрупненная блок-схема алгоритма контроллинга в системе управления предприятием автосервиса.

Ключевые слова: механизм контроллинга, алгоритм контроллинга

Annotation. The modern scientific views on the problem of constructing a mechanism of controlling the management of enterprises. A comprehensive three-dimensional model of the mechanism controlling the enterprise service centers. Determined that implementation of the mechanism controlling the management of enterprises service center is cyclic. Developed enlarged block diagram of the algorithm controlling the system management service centers.

Key words: mechanism controlling algorithm controlling.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Зростання негативного впливу світової економічної кризи та загострення внутрішніх дестабілізуючих факторів є своєрідним тестуванням на життєздатність підприємств автосервісу в умовах кризових явищ. Відповідно випробуванням піддаються не лише підприємства, а й усі компоненти управлінської системи. Відчутний вплив кризи на більшість українських підприємств автосервісу зумовлений використанням ними загальновідомих і звичних методів планування та управління, неефективність або відсутність стратегічного аспекту управління – взаємозв'язку бюджетування та планування. Тому більшості підприємств автосервісу необхідне реанімування шляхом термінового впровадження цілісної системи контролінгу.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблеми розробки й удосконалення контролінгового механізму в системі управління підприємством висвітлюються в численних працях зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких Е. Майер, Р. Манн, Х.-Ю. Кюппер, Д. Шнайдер, Й. Вебер, Д. Хан, Х.Й. Фольмут, Е.Л. Попченко, А.М. Кармінський, Н.І. Оленєв, А.Г. Приймак, С.Г. Фалько, М.С. Пушкар, М.В. Тарасюк, Н.П. Шульга, Л.А. Сухарева, О.М. Деменіна та інші.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Наукові праці містять різноманітні погляди щодо визначення переліку основних елементів механізму контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу, їх змісту і послідовності реалізації.

О.Д. Гудзинський, М.М. Аксентюк, О.М. Деменіна [1] під механізмом оперативного контролінгу розуміють сукупність методів та інструментів оперативного контролінгу, що призначена для досягнення оперативних цілей підприємства шляхом координації основних процесів оперативної діяльності підприємства (ціноутворення, планування, організація, облік, контроль та аналіз). Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу представляє сукупність організаційних, ресурсних, методичних та інших складових, які виконують функцію забезпечення ефективного функціонування процесу оперативного контролінгу на підприємстві. До складових організаційно-економічного механізму оперативного контролінгу автори відносять: інформаційне забезпечення оперативного контролінгу (сукупність інформаційних потоків, що забезпечують безперервне функціонування процесу

оперативного контролінгу); матеріально-технічне забезпечення оперативного контролінгу (засоби, що забезпечують виконання необхідних операцій щодо збирання, обліку, обробки, зберігання та передавання інформації в системі оперативного контролінгу); методичне забезпечення оперативного контролінгу (сукупність методів оперативного планування, організації, обліку, контролю, аналізу та регулювання в межах системи контролінгу); кадрове забезпечення оперативного контролінгу, а також система розподілу задач і функцій оперативного контролінгу між підрозділами підприємства; механізм оцінки ефективності системи оперативного контролінгу та окремих управлінських рішень всистемі оперативного контролінгу; конкретні інструменти оперативного контролінгу (система показників оперативного контролінгу, що відображає цілі та обмеження системи оперативного управління). Дослідники зазначають, що необхідною інформаційно-методичною базою організаційно-економічного механізму оперативного контролінгу є система бюджетування, яка за допомогою ієрархії взаємопов'язаних бюджетів відображає систему показників оперативного контролінгу. Недоліком даного підходу є те, що автори розглядають організаційно-економічний механізм виключно оперативного контролінгу, залишаючи без уваги стратегічний і тактичний контролінг.

І.І. Цигилик, Т.М. Паневник, О.І. Мозіль та ін. [2] на основі процесного підходу до управління суб'єктами господарювання пропонують визначати такий алгоритм проведення робіт: визначення відхилення між фактичними і плановими (нормативними) показниками, проведення аналізу відхилень та коригування. Схожої точки зору дотримуються С.Н. Петренко, Л.А. Сухарева [3, 4], які крім зазначених елементів механізму функціонування контролінгу в управління суб'єктом господарювання пропонують здійснювати також визначення ступеня впливу відхилень на рентабельність і платоспроможність.

Наголошуючи на тому, що механізм є основою функціонування контролінгу в управління суб'єктами бізнесу, В.А. Биков [5] вважає, що найбільш важливим його елементом є: планування, моніторинг та коригування управлінських впливів. Даний підхід не враховує сучасне розуміння ролі контролінгу, яка полягає у підтримці управління, а не у дублюванні його функцій.

Досліджуючи працю Н.М. Кофорової [6], присвячену проблемі контролінгу витрат, слід визначити такі ключові елементи блок-схеми

функціонування контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання: формування планових показників діяльності, порівняння фактичних та планових показників, аналіз виявлених відхилень, дослідження їх причин, здійснення коригуючих дій, внесення змін до нормативних показників діяльності з урахуванням реальних умов господарювання. Отже, Н.М. Кофорова досить логічно та послідовно розмістила елементи механізму контролінгу, що заслуговує на увагу. Проте негативно оцінюється формулювання такого елемента механізму контролінгу, як здійснення коригуючих дій, оскільки безпосередній управлінський вплив належить до компетенції управління, а контролінгу може лише пропонувати варіанти таких дій.

Схожий з Н.М. Кофорової підхід до визначення основних елементів контролінгу в управлінні суб'єктом господарювання розроблений Л.В. Драгуною [7]. Дослідниця, розвиваючи напрацювання Н.М. Кофорової, пропонує на початкових етапах реалізації механізму контролінгу визначати цілі діяльності та відображати їх в системі показників. Цей підхід заслуговує на увагу, але з певним застереженням, адже контролінгу має не визначати цілі, а забезпечувати підтримку даного напрямку управлінської діяльності.

Більш широкий перелік складових механізму контролінгу пропонує О.М. Деменіна [8, 9]. Дослідниця, зокрема, зазначає, що від збалансованості роботи складових контролінгового механізму залежить ефективність контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання в цілому. На думку О.М. Деменіної, складовими механізму контролінгу є: інформаційне забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, методичне забезпечення, кадрове забезпечення, механізм оцінки ефективності системи контролінгу та окремих управлінських рішень, конкретні інструменти контролінгу. Неточність даного підходу полягає в наявності такого елемента, як кадрове забезпечення, що не узгоджується зі змістом поняття «механізм контролінгу в управлінні підприємствами», а отже його наявність в структурі механізму контролінгу є суперечливою.

Окремо визначати напрями функціонування стратегічного та оперативного контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання пропонує Н.П. Шульга [10]. Так, до основних напрямів стратегічного контролінгу вона пропонує відносити: участь у постановці стратегічних цілей та визначення цільових стратегічних орієнтирів діяльності суб'єкта господарювання; проведення стратегічного аналізу та виявлення резервів економічного зростання; інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління;

координацію зусиль усіх підрозділів щодо розробки і виконання стратегічного плану; коригування стратегічних цілей та стратегічних пріоритетів внаслідок зміни умов функціонування суб'єкта господарювання; встановлення причин невиконання стратегічних планів і розробку заходів щодо їх усунення. До напрямів оперативного контролінгу Н.П. Шульга пропонує відносити: участь у визначенні оперативних цілей суб'єкта господарювання та розрахунок цільових індикаторів, що входять до оперативних планів; координацію дій підрозділів у процесі розробки та реалізації оперативних планів; проведення спеціальних економічних розрахунків із визначення основних показників якості управління певними напрямами фінансово-господарської діяльності; управління структурою балансу та бюджетом; інформаційне забезпечення процесу оперативного управління; розробку програми дій щодо підвищення ефективності оперативного управління; здійснення контролю за реалізацією оперативних цілей суб'єкта господарювання. Аналіз даного підходу свідчить, що він більше відповідає сучасному розумінню сутності та роді контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання, ніж розглянуті вище підходи, але має певні недоліки. Так, напрями стратегічного та оперативного контролінгу, які полягають у коригуванні цілей та розробці програми дій щодо підвищення ефективності діяльності, передують контрольному-аналітичному етапу встановлення відхилень та їх причин. Таким чином, порушується логіка механізму контролінгу, оскільки контрольні-аналітичні висновки (згідно з підходом Н.П. Шульги) не використовуються при розробці коригуючих заходів та відповідних програм підвищення ефективності діяльності.

Розпочинати процес реалізації механізму контролінгу в управлінні підприємствами з аналізу їх зовнішнього і внутрішнього середовища пропонують Т. Басюк [11], Ю.Г. Одегов, Т.В. Ніконова [12, 13]. Інші ж елементи алгоритму контролінгу, як вважає дослідник, слід визначати і реалізовувати з урахуванням результатів проведеного аналізу, що заслуговує на позитивну оцінку.

Вдалим є підхід М.В. Тарасюка [14], який на основі критичної оцінки існуючих на сьогодні підходів до визначення елементів механізму контролінгу з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку теоретичної моделі контролінгу в управлінні підприємствами визначає такі елементи механізму контролінгу: аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і оцінка їх впливу на господарську діяльність підприємств автосервісу; прогнозування

впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на майбутню діяльність підприємства в плановому періоді; визначення основних параметрів оцінки діяльності підприємств автосервісу в цілому та його підрозділів; формування інформаційного, методичного та інструментального забезпечення розробки цільових показників діяльності підприємств автосервісу на плановий період; підтримка процесу визначення системи цільових показників діяльності підприємств автосервісу, а також її аналіз і оцінка; декомпозиція та формалізація системи цільових показників діяльності підприємства за окремими елементами її фінансової структури; формування інформаційного, методичного та інструментального забезпечення розробки системи планів (бюджетів) підприємства автосервісу; координація процесу планування та аналізу розробленої системи планів (бюджетів) підприємства автосервісу; підтримка процесу організації виконання системи планів підприємства автосервісу, зокрема участь у доведенні планових показників до усіх відповідальних за їх досягнення виконавців; підтримка процесу визначення системи мотивації виконання системи планів підприємства автосервісу; формування інформаційного, методичного та інструментального забезпечення контролю з боку менеджерів підприємства за підконтрольними їм показниками; внутрішній консалтинг менеджерів всіх рівнів підприємства; моніторинг виконання планових показників підприємства автосервісу за даними різних інформаційних систем підприємства (бухгалтерський, фінансовий, управлінський та статистичний облік), а також за спеціально сформованими масивами інформаційних даних; контроль і аналіз за дотриманням встановлених планових показників діяльності підприємства; виявлення відхилень, їх причин і розробка альтернативних варіантів управлінських рішень; аналіз і оцінка досвіду управління на певних рівнях в усіх підрозділах підприємства; виявлення передового досвіду вирішення окремих управлінських задач та його розповсюдження; а також підготовка внутрішньої контролінгової звітності.

Вирішуючи організаційні та методичні питання впровадження контролінгу на підприємстві автосервісу, слід звернути увагу на три проблеми:

- ✓ розвиненість комплексу контролінгу (ступінь охоплення функціональних сфер діяльності підприємства);
- ✓ підтримка управління в рамках циклу «прийняття рішення - планування - виконання - облік витрат - аналіз результатів»;

✓ комплексність вирішення задач управління, що забезпечують ефективність всього комплексу.

У зв'язку з цим, враховуючи підхід О.А. Дєдова [15], доцільно запропонувати комплексну тривимірну модель механізму контролінгу на підприємстві автосервісу, яка дозволяє забезпечити високий ступінь формалізації необхідних робіт. На рис. 1 приведена модель механізму контролінгу в управлінні підприємством автосервісу, яка розкриває його внутрішню структуру.

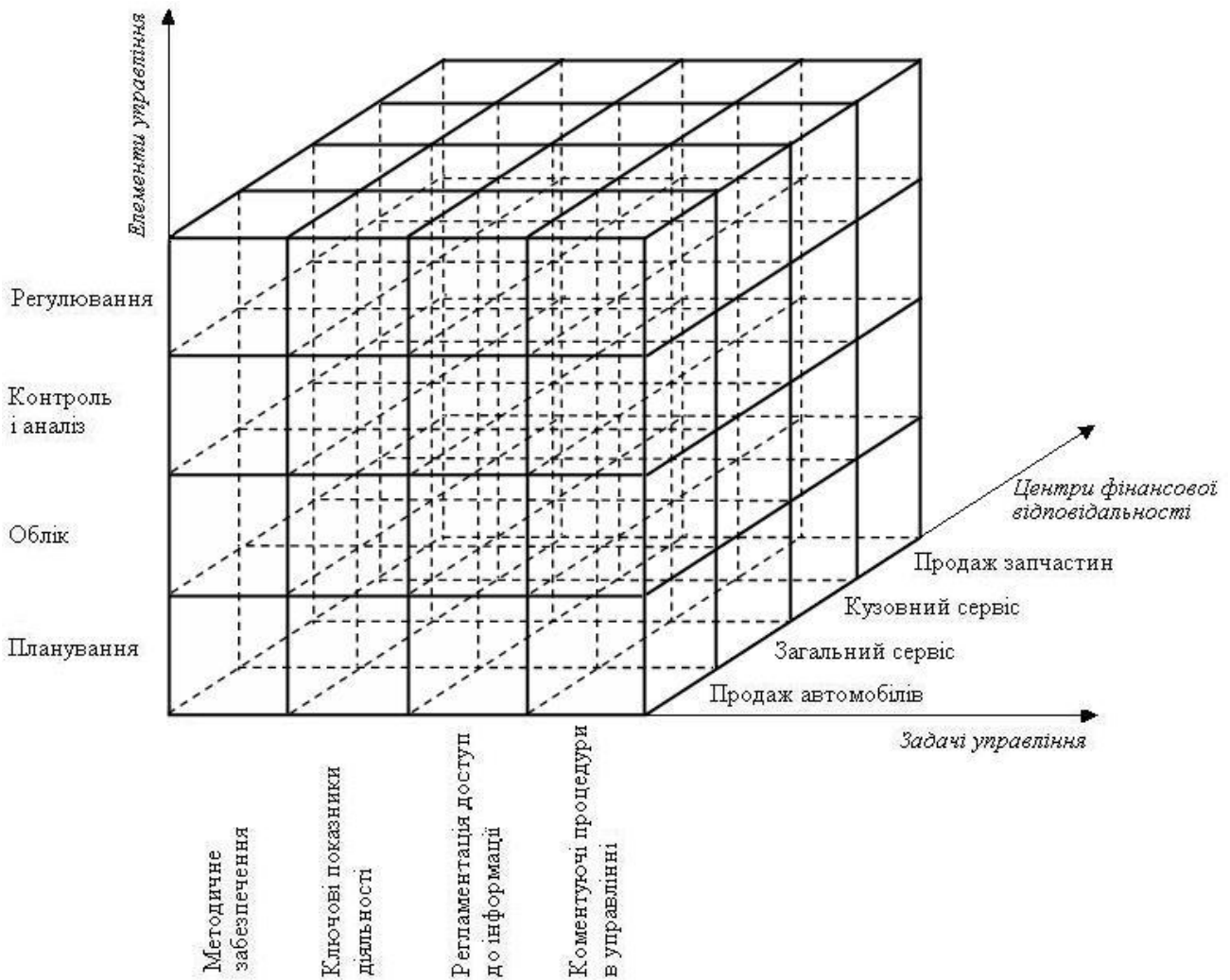


Рисунок 1 – Модель механізму контролінгу в управлінні підприємством автосервісу

Модель має три ракурси, що охоплюють:

- 1) центри фінансової відповідальності підприємства автосервісу (Ok): продаж автомобілів, загальний сервіс, кузовний сервіс, продаж запчастин;
- 2) елементи управління (Oj): планування, облік, контроль і аналіз, регулювання;

3) завдання управління (Oі): методичне забезпечення, ключові показники діяльності, регламентація доступу до інформації, коментуючі процедури в управлінні.

У запропонованій моделі під центрами фінансової відповідальності підприємства слід розуміти структурні підрозділи підприємства або групи підрозділів підприємства, що повністю контролюють ті чи інші напрямки фінансово-господарської діяльності, а їх керівники несуть відповідальність перед вищим керівництвом за реалізацію поставлених цілей і дотримання рівня витрат у межах доведених лімітів. Їх перелік може бути різним на різних підприємствах. Відповідні їм процеси розглядаються як спеціально організована сукупність процедур різних систем управління підприємства.

У структурі контролінгу елементи управління відповідають найважливішим фазам класичного циклу управління. При цьому можливе різне масштабування в залежності від рівня управління, деталізації процесів або найважливіших процедур. В цілому формалізована підтримка елементів управління передбачає високий ступінь документованості процедур і рішень, зокрема наявність документів, що відображають:

✓ в області планування - постановку цілей і завдань в актуальних галузях діяльності; організацію робіт з розробки відповідних планів за сферами відповідальності та підрозділах; розробку фінансових планів-бюджетів з адресною прив'язкою їх до місць виникнення витрат та прибутку;

✓ в області обліку - організацію дій виконавців у структурних підрозділах та застосування програмних і технічних засобів для достовірного обліку фактичних витрат і прибутку з актуальних видів діяльності;

✓ в області контролю і аналізу результатів діяльності - організацію робіт, визначення процедур і прийомів, що дозволяють виявити відхилення фактичних даних від нормативних за сферами відповідальності, тимчасовим інтервалам, видам витрат; аналіз причин виявлених відхилень; виявлення недосконалостей в господарських механізмах управління підприємством;

✓ в області регулювання - організаційні дії по досягненню поставлених цілей з визначенням повноважень і відповідальності за результати.

Особливої уваги заслуговує розгляд ракурсу «Завдання управління». Ця складова частина в структурі контролінгу забезпечує його працездатність і ефективність застосовуваних інструментів, є найважливішою умовою

результативності запропонованої технології управління. У наведеному переліку елементів цього ракурсу спеціальних пояснень вимагає останній - «коментуючі процедури в управлінні». Механізм контролінгу підприємства - це виключно насичений конгломерат, що складається з організаційних, технічних, процедурних та методичних компонентів. Процедура впровадження в експлуатацію всього комплексу контролінгу завершується реалізацією саме цього елемента, від якості виконання якого залежить ефективність управління на підприємстві.

Структура механізму контролінгу може бути описана за допомогою моделі, що представляє собою тривимірну математичну матрицю, де:

- індекс I є структурним номером завдань управління зі значеннями від 1 до 4; значущими є параметри:

$I = 1$ (комплекс методик управління);

$I = 2$ (комплекс показників управління);

$I = 3$ (комплекс регламентів доступності показників управління);

$I = 4$ (комплекс документів, що описують коментують процедури для прийняття управлінських рішень);

- індекс J відображає структурні елементи управління:

$J = 1$ (організація планування);

$J = 2$ (організація обліку);

$J = 3$ (організація робіт з контролю і аналізу результатів);

$J = 4$ (організація робіт по розробці коригуючих заходів);

- індекс K позначає центри фінансової відповідальності підприємства:

$K = 1$ (продаж автомобілів);

$K = 2$ (загальний сервіс);

$K = 3$ (кузовний сервіс);

$K = 4$ (продаж запчастин).

Матричний опис структури контролінгу підприємства автосервісу робить можливим формування типової моделі з умовними чисельними характеристиками її структурних елементів для оцінки ступеня розвитку управління і комплексу контролінгу на кожному підприємстві.

Число X_{ijk} може характеризувати кількість документів зі структурними параметрами i, j, k . $\overline{X_{ijk}}$ може бути нормативною величиною в рамках типової

моделі контролінгу і мати характеристики $\frac{X_{ijk}}{\overline{X_{ijk}}}$

рівня насичення позицій i, j, k необхідними регламентами.

Індекс заповнення матриці M розраховується за формулою (окремий випадок для чотирьох актуальних значень в кожному ракурсі моделі, тобто $i = 4, j = 4, k = 4$:

$$M = \frac{1}{64} \sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^4 \sum_{k=1}^4 \frac{X_{ijk}}{\overline{X_{ijk}}},$$

де $\frac{1}{64}$ нормований множник відповідний заданим значенням знаменника $\frac{1}{i \cdot j \cdot k}$ - при цьому $0 < M < 1$.

Такий підхід дозволяє обчислювати M у відсотках, помноживши на 100% початкове значення.

В цілому в розглянутій моделі повнота використання елементів в площині ioj характеризує комплексність застосування інструментів контролінгу; елементи в площині iok характеризують актуальну розвиненість організаційно-методичного комплексу; а площина $joк$ відображає повноту вирішення проблем керованості підприємства.

Аналіз наукових праць з проблем організації функціонування контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання свідчить про циклічний характер реалізації механізму контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання. Л. Гіляровська та В. Белкін [16] вважають, що цикл контролінгу включає наступні інтерактивні етапи: планування, контроль відхилень, прийняття коригуючих рішень, що певною мірою не узгоджується із системою управління підприємством, яка безпосередньо виконує ці функції.

Більш ґрунтовний підхід наведено в праці З.В. Задорожного, І.Є. Давидовича, А.В. Фаїзова [17], які представляють цикл контролінгу у вигляді послідовної реалізації чотирьох етапів: розробка довго- і короткострокових планів, виконання планів (організація, регулювання), вимірювання результатів (облік), оцінка відхилень (аналіз). При цьому управлінський апарат бере участь в реалізації всіх вказаних етапів у специфічній формі – прийнятті рішень щодо збуту, виробництва, постачання та оцінки показників, які характеризують поліпшення господарської діяльності.

Враховуючи викладене, можна зробити висновок, що реалізація механізму контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу відбувається циклічно. Отже, при організації практичного функціонування контролінгового механізму в управлінні суб'єктами автосервісного бізнесу слід виділяти окремі цикли контролінгу.

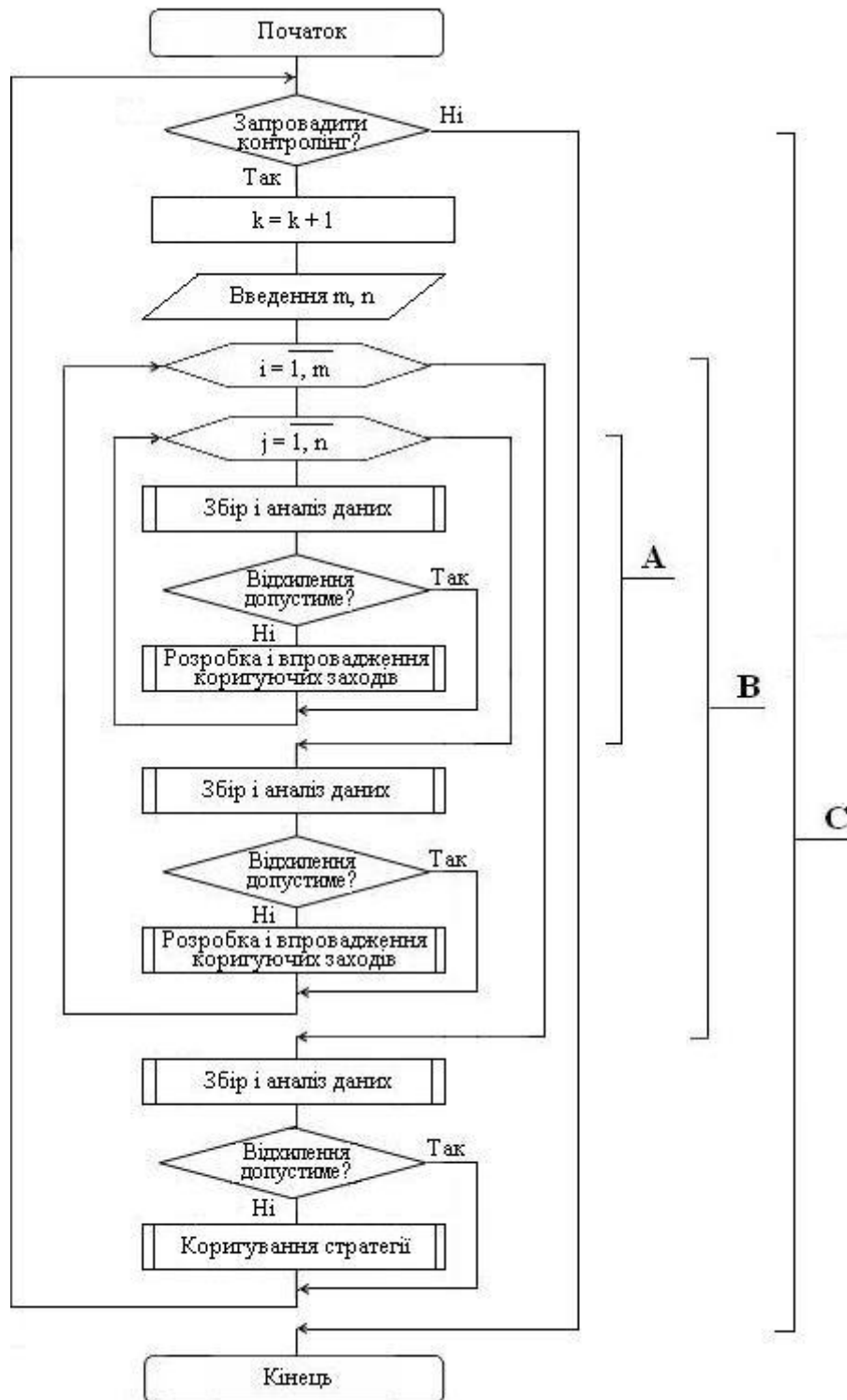
На сьогодні прийнято розрізнати три основні підсистеми контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу: стратегічний, тактичний та оперативний, які характеризуються різними часовими періодами. Доцільно також виділяти цикли, відповідно, стратегічного, тактичного та оперативного контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу.

Сучасне розуміння змісту контролінгу та його підсистем формулює визначення циклу стратегічного контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу, як регламентований внутрішніми документами суб'єкта автосервісного бізнесу процес повної реалізації всіх елементів механізму контролінгу в ході підтримки стратегічного управління, що формують замкнуте коло за період від трьох до п'яти років.

Під циклом тактичного контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу слід розуміти регламентований внутрішніми документами суб'єкта автосервісного бізнесу процес повної реалізації всіх елементів механізму контролінгу в ході підтримки тактичного управління, що формують замкнуте коло за звичай протягом одного року.

Цикл оперативного контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу являє собою регламентований внутрішніми документами суб'єкта автосервісного бізнесу процес повної реалізації всіх елементів механізму контролінгу в ході підтримки оперативного управління, що формують замкнуте коло, як правило, за період від одного тижня до одного місяця (залежно від специфіки фінансово-господарської діяльності).

Слід також зазначити, що періодичність певних циклів контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу залежить від специфіки їх фінансово-господарської діяльності та потреб менеджменту. Всі визначені цикли контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу повинні бути взаємопов'язані та постійно взаємодіяти, що пояснюється необхідністю забезпечення єдності контурів стратегічного, тактичного та оперативного управління суб'єктами автосервісного бізнесу (рис. 2).



Умовні позначення:

А – цикл оперативного контролінгу; **В** – цикл тактичного контролінгу;
С – цикл стратегічного контролінгу.

Рисунок 2 – Укрупнена блок-схема алгоритму контролінгу в системі управління підприємством автосервісу

Отже, функціонування контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу відбувається шляхом чітко регламентованої поступової реалізації основних елементів його механізму, які формують замкнене коло за визначений проміжок часу та утворюють таким чином цикли, спрямовані на підтримку контурів стратегічного, тактичного й оперативного управління суб'єктами автосервісного бізнесу.

Висновки

Досліджено основні наукові підходи щодо визначення переліку елементів механізму контролінгу в управлінні підприємствами, їх змісту і послідовності реалізації. Запропоновано комплексну тривимірну модель механізму контролінгу на підприємстві автосервісу, яка має три ракурси: центри фінансової відповідальності підприємства автосервісу; елементи управління; завдання управління. Встановлено, що реалізація механізму контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу відбувається циклічно. Розроблено укрупнену блок-схему алгоритму контролінгу в системі управління підприємством автосервісу. Підсумковим критерієм корисності впровадження і функціонування механізму контролінгу на підприємстві слід вважати об'єктивні факти удосконалення систем і процесів управління на підприємстві і як наслідок цього – поліпшення результатів діяльності підприємства в цілому.

Література

1. Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект): монографія. – К.: ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с..
2. Цигилик І.І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України / І.І. Цигилик, О.І. Мозіль, Н.В. Кірдякіна // Економіка, фінанси, право. – 2004. – № 4. – С. 13-16..
3. Петренко С.Н. Контроллинг : учеб. пособие / С.Н. Петренко, Л.А. Сухарева. – Донецк: ДонГУЕТ, 2003. – 365 с..
4. Петренко С.Н. Контроллинг : учеб. пособие / С.Н. Петренко – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с..
5. Быков В.А. Механизм контроллинга в системе управления экономической безопасностью федеральных государственных предприятий министерства обороны РФ : дис. ... канд.. экон. наук : спец. 08.00.05 / Вадим Андреевич Быков. – Ярославль, 2006. – 219 с..

6. Кофорова Н.М. Контроллинг затрат в системе управления промышленным предприятием ; дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Кофорова Надежда Михайловна. – Нижний Новгород, 2007. – 179 с..
7. Драгунова Л.В. Контроллинг как инструмент управления прибылью : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Л.В. Драгунова. – Новосибирск, 2006. – 181 с..
8. Деменіна О.В. Організаційно-економічні аспекти формування системи оперативного контролінгу на вітчизняних підприємствах / О.В. Деменіна // Проблеми науки. – 2008. – № 8. – С. 32-37..
9. Деменіна О.В. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»/ О.В. Деменіна. – К., 2005. – 25 с..
10. Шульга Н.П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика/Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2004. – 326 с..
11. Басюк Т. Інвестиційний контролінг: проблеми і перспективи / Т. Басюк // Економіка України. – 2004. – № 6. – С. 32-37..
12. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю.Г. Одегов, Т.А. Никонова. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 560 с..
13. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала : Учеб. пособ. / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Экзамен, 2002. – 448 с..
14. Тарасюк М.В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика : монографія / М.В. Тарасюк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 548 с..
15. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: учеб. пособие / О.А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с..
16. Гиляровская Л. Контроллинг как база обоснования принятия управленческих решений / Л. Гиляровская, В. Белкин // Упр. собственностью. – 2002. – № 2. – С. 31-37..
17. Задорожний З.В., Давидович І.Є., Фаїзов А.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 224с..