

УДК 336.148

Н. В. Савина

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», г. Москва,
email: NaVSavina@fa.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОНТРОЛЛИНГА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Ключевые слова: контроллинг, контрольные мероприятия, инструменты контроллинга, государственный сектор.

Рассматриваются процессы формирования современной системы контроллинга происходит в условиях трансформационных процессов в управлении, где главными трендами выступают процессы стратегического и проектного управления. Анализируется динамика экономических преобразований, многообразие внешних и внутренних факторов, воздействующих на цели и результаты финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов, что позволяет обозначить основную роль контроллинга как компонента системы управления, призванного обеспечить действенное и своевременное реагирование элементов управления на воздействие факторов или событий, оказывающих негативное влияние на процессы функционирования экономического субъекта, в том числе в государственном секторе. Раскрываются механизмы управленческого реагирования, включающие приемы дифференциации соответствующих управленческих решений, инициирование контрольных мероприятий, формирование блоков процедур, направленных на минимизацию негативных последствий.

N. V. Savina

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: NaVSavina@fa.ru

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF CONTROLLING IN THE PUBLIC SECTOR

Keywords: controlling, control measures, controlling tools, the public sector.

The formation of a modern controlling system takes place in the conditions of transformational processes in management, where the main trends are the processes of strategic and project management. The dynamics of economic transformations, the variety of external and internal factors affecting the goals and results of financial and economic activities of economic entities are analyzed, which allows us to identify the main role of controlling as a component of the management system designed to ensure an effective and timely response of management elements to the impact of factors or events that have a negative impact on the functioning of an economic entity, including in the public sector. The mechanisms of managerial response are revealed, including methods of differentiation of relevant managerial decisions, initiation of control measures, formation of blocks of procedures aimed at minimizing negative consequences.

Формирование современной системы контроллинга происходит в условиях трансформационных процессов в управлении, где главными трендами выступают процессы стратегического и проектного управления. Динамика экономических преобразований, многообразие внешних и внутренних факторов, воздействующих на цели и результаты финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов, позволяют обозначить основную роль контроллинга как компонента системы управления, призванного обеспечить действенное и своевременное реагирование элементов управления на воздействие факторов или событий, оказывающих негативное

влияние на процессы функционирования экономического субъекта. При этом реагирование может выражаться в процессе принятия соответствующих управленческих решений, в инициировании контрольных мероприятий, в формировании блока процедур, направленных на минимизацию негативных последствий. Эффективность функционирования системы контроллинга во многом зависит от качества и достаточности информации, отражающей ситуацию в отдельных сегментах управления. Информация должна быть с одной стороны комплексной, то есть показывать достижение стратегических и тактических целей с позиции экономического субъекта

в целом, но с другой стороны должна быть достаточно структурированной, позволяющей отслеживать динамику показателей по отдельным процессам и проектам, своевременно принимать управленческие решения при отклонении определенных параметров от плановых или нормативных показателей, адекватно реагировать на выявляемые угрозы.

Целью исследования выступает оценка тенденций развития процессов контроллинга и формирование направлений трансформации методического инструментария контроллинга в государственном секторе.

Материал и методы исследования: анализ, синтез научных знаний и эмпирических данных по проблематике исследования.

Основу системы контроллинга, что подтверждается и лексической основой этого термина, (англ. «control» – руководство, управление, контроль), создает взаимодействие подсистем управленческого контроля, внутреннего контроля, внутреннего аудита. Методологическая основа контроллинга затрагивает также элементы методического инструментария процессов планирования, бюджетирования, бухгалтерского учета, управленческого учета, экономического анализа, менеджмента. Особенностью контроллинга является его комплексный характер, предполагающий формирование системы, позволяющей обеспечить эффективное функционирование экономического субъекта на долгосрочной основе, исходя из определенных условий и систем обеспечения деятельности. В систему обеспечения деятельности входят ряд подсистем: – это подсистемы информационного, финансового, ресурсного обеспечения. Взаимодействие подсистем контроллинга происходит на основе определенного инструментария, при этом сам инструментарий можно рассматривать как совокупность определенных методов, приемов и процедур, призванных обеспечить достижение целевой стратегии подсистем или системы контроллинга в целом. В качестве элементов инструментария может быть выделен: аналитический инструментарий, позволяющий оценить эффективность функционирования эконо-

номического субъекта, а также экономность и результативность; аудиторский инструментарий, позволяющий выявлять определенные нарушения в финансово-хозяйственной жизни экономического субъекта, в том числе нецелевой характер расходования средств; управленческий инструментарий, позволяющий обеспечить процесс принятия экономических решений, базирующихся на точной и достоверной информации, формируемой, в том числе, в регистрах управленческого учета. В качестве наиболее перспективного методического подхода к формированию инструментария контроллинга, а также его отдельных элементов следует использовать риск-ориентированный подход, позволяющий трансформировать состав показателей, приемов и процедур исходя из оценки влияния факторов риска. Практическое применение риск-ориентированного подхода в настоящее время актуально для большинства отраслей и сфер хозяйствования, риски оцениваются на этапах планирования, хозяйственных операций (действий, функций, полномочий), их осуществления, а также при оценке уровня достигнутых результатов, когда выявляются причины, повлекшие недостижение запланированных показателей. Отдельное значение риск-ориентированный подход играет в формировании инструментария, позволяющего осуществлять прогнозирование динамики показателей. Неотъемлемым элементом стал риск-ориентированный подход в аудиторском инструментарии, где риски оценивают как на этапе планирования, так и при непосредственном проведении проверки.

В рамках формирования системы контроллинга необходимо обеспечить включение риск-ориентированных приемов во все элементы методического инструментария, что позволит обеспечить принятие верных управленческих решений, минимизировать издержки и повысить потенциальные экономические выгоды.

Рассмотрение контроллинга как компонента системы управления позволяет охарактеризовать его роль в контуре управления. Механизмы контроллинга основаны на обеспечении не только информационного, но и коммуникационно-

го взаимодействия между структурными единицами экономического субъекта. Эффективные коммуникации позволяют ускорить процессы принятия управленческих решений и обеспечивают сотрудников необходимой информацией.

Важным условием успешного функционирования экономического субъекта является формирование единой информационной экосистемы, обеспечивающей механизмы контроллинга. Информационные экосистемы следует рассматривать как особые комплексные системы, основанные на взаимодействии на условиях возможной интеграции между подсистемами внутреннего контура, например, подсистемы бухгалтерского учета, налогового учета, управленческого учета, анализа, внутреннего контроля и аудита и подсистемами внешнего контура: – подсистема нормативного регулирования, определяющая требования к процессам функционирования экономического субъекта, подсистема менеджмента, генерирующая целевые установки, подсистема внешнего контроля и аудита. В одной информационной экосистеме может быть множество таких интеграций. Это позволяет применить процедуры контроллинга к любому элементу системы.

Важной функцией контроллинга является информационная поддержка процесса принятия управленческих решений. В рамках действий по управлению контроллинг осуществляет согласование решений внутри каждой подсистемы и между всеми управленческими подсистемами [13].

Анализ сформированности методологии контроллинга позволяют констатировать достаточно высокий уровень ее развития, несмотря на наличие ряда проблем, нерешенных на данном этапе. Важный вклад в формирования концептуальных основ контроллинга внесли Жевага А.А., Карминский А.А., Рубцов С.В. и Фалько С.Г. и другие исследователи данной проблематики [9].

По мнению Фалько С.Г. контроллинг следует рассматривать как «философию и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе» [9]. В качестве главных постулатов определены:

комплексный характер контроллинга, который должен объединять «четыре составляющих: философскую, функциональную, организационную и научную» [9] и формирование механизмов контроллинга, рассчитанных на определенную перспективу, то есть долговременный характер воздействия. Фалько С.Г. также отмечает «многогранность контроллинга» и формирует «философию доходности» [9]. Долговременный характер контроллинга подчеркивается также в научных публикациях Анискина Ю.П., Павловой А.М., где контроллинг рассматривается как элемент «управления будущим» [4].

Рассмотрению механизмов контроллинга с позиции развития концепций менеджмента уделяет внимание Банникова Н.В., которая под контроллингом определяет «функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений» [6]. Таким образом, к механизмам реализации долговременных стратегических целей добавляется также и необходимость поиска решений для оперативных задач.

Ряд исследователей, сохраняя системное представление о контроллинге, раскрывают функциональное значение именно «методической и инструментальной базы контроллинга» и очерчивают сферу ее применения для «для поддержки основных функций управления», в составе которых Рубцов С.В. определяет «планирование, контроль, учет и анализ» [12].

Именно процессы принятия решений руководством определяются как конечное звено механизма контроллинга. Так, Малышева Л.А. рассматривает контроллинг как систему управления, «основанную на технологиях системного анализа и действующая в рамках единого информационного пространства, которая предлагает методики управления и принятия решений» [3]. Подобная трактовка требует детализации компонентов информационного пространства и развития представления об инструментарии системного анализа.

Эффективность принятия управленческих решений во многом определяет основную целевую установку контроллинга, однако главенствующая роль в функционировании системы принадлежит именно информационному обеспечению. Попченко Е.Л., Ермасова Н.Б. предлагают формировать «целостную концепцию управления предприятием, направленную на выявление шансов и рисков, связанных с получением прибыли» [11]. Именно положительная динамика доходов должна стать основным критерием оценки правильности управленческих решений и эффективности финансового менеджмента

Ряд исследователей подчеркивают не только системный характер контроллинга, но и акцентируют внимание на необходимости обеспечения эффективной координации элементов и функций внутри действенной системы контроллинга. Так, Казакова Н.А., Федченко Е.А. и Черепанова Л.А. под контроллингом определяют функционирование «комплексной функциональной концепции управления, целью которой, прежде всего, является координация всех его функций: планирования, анализа, контроля, информационного обеспечения» [2].

Ряд исследователей, в том числе Андропова А.К., Печатнова Е.Д., отмечают многофункциональность контроллинга как инструмента менеджмента, призванного реализовать «финансово – экономическую комментирующую функцию для принятия управленческих решений через совокупность соответствующих методов планирования, учета, контроля и анализа путем целенаправленного сбора и обработки необходимой для этого информации» [5].

Альтернативный подход предлагает применять для характеристики контроллинга Шлендер П.Э., который подчеркивает координирующую функцию контроллинга и формирует целевую направленность контроллинга как системы, призванной обеспечить «регулирование затрат и результатов деятельности, помогающей достигнуть цели организации, избежать неожиданностей и своевременно принять правильные управленческие решения» [14].

Таким образом, появляются две важнейшие характеристики деятельности

экономического субъекта, которые могут быть приняты за критерии оценки экономической эффективности – это затраты ресурсов и результаты финансово-хозяйственной деятельности.

Концептуальные идеи контроллинга были заложены немецкими учеными, определявшими в качестве основного направления контроллинга «контроль за поведением и уровнем затрат» [7]. Подобная трактовка показывает не только взаимосвязи производственного учета и контроля на уровне информационного обеспечения, но и определяет новое направление контроллинга, а именно контроль за поведением, тем самым коррелируя финансовые и нефинансовые показатели, основанные зачастую на оценочных суждениях и прогнозных величинах.

Значительный вклад в развитие базовых представлений о контроллинге вложили представители немецкой научной школы, Рудольф Манн и Эльмар Майер, в чьих работах контролинг рассматривается «как биокибернетический контур регулирования», а также проводится сравнение принципов функционирования системы контроллинга с ответом «иммунной системы человека, осуществляющей наблюдение за негативными отклонениями и координацию их устранения» [10]. Таким образом, подтверждается, что система контроллинга функционирует внутри замкнутой системы, генерирующей системный ответ на выявляемые угрозы.

Контролинг следует рассматривать как информационную экосистему, обеспечивающую интеграционное взаимодействие подсистем внешнего и внутреннего контура экономического субъекта в рамках единой целевой стратегии, направленной на принятие эффективных управленческих решений.

Эффективность управленческих решений оценивается на основе применения методического инструментария, обеспечивающего процесс получения аналитических доказательств о соотношении показателей затрат ресурсов и достигнутых результатов. При этом оценке подвергается соотношение не только финансовых, но также и нефинансовых показателей, то есть оцениваются качественные характеристики фактических

данных о достигнутых результатах хозяйственной жизни.

В качестве подсистем внешнего контура контроллинга выступают: подсистема нормативного регулирования, аккумулирующая требования к процессам функционирования экономического субъекта; подсистема менеджмента, генерирующая целевые установки, включающие стратегические цели и тактические задачи; подсистема внешнего контроля и аудита, генерирующие информационные запросы.

К подсистемам внутреннего контура следует относить подсистемы бухгалтерского учета, налогового учета, управленческого учета, обеспечивающие информационными ресурсами процессы контроллинга, а также подсистемы анализа, внутреннего контроля и аудита, генерирующие системные ответы на выявляемые угрозы.

Для функционирования системы контроллинга необходимо обеспечить интеграционное взаимодействие всех подсистем. Тем самым, за счет снижения времени на поиск и обработку запрашиваемой информации повышается эффективность процесса принятия управленческих решений. Однако, интеграция подсистем не должна нивелировать принципы функционального взаимодействия подсистем между собой. Так, крайне важно обеспечить соблюдение принципа функциональной и организационной независимости подсистем внутреннего и внешнего контроля и аудита. Необходимо найти сбалансированное решение, обеспечивающее и эффективное взаимодействие и профессиональное сотрудничество между структурными подразделениями в рамках единого информационного пространства, но в то же время, позволяющее каждому подразделению реализовывать свой особый функционал.

Системное представление о контроллинге предполагает как разграничение функций отдельных подсистем, так и определение траектории целеполагания контроллинга как экосистемы или комплекса взаимосвязанных подсистем.

Для определения траектории целеполагания контроллинга необходимо определить функции менеджмента, в качестве которых фигурируют плани-

рование, организация, мотивация, контроль [1]. Миссия контроллинга в системе управления состоит в обеспечении субъектов управления информационными ресурсами для принятия управленческих решений. Основываясь на дифференциации информационных ресурсов, можно выделить следующие функциональные области контроллинга: мониторинг процессов планирования, оценку рисков операционных процессов, оценку динамики показателей финансовой устойчивости экономического субъекта, компиляция финансовой и нефинансовой информации для целей менеджмента, мониторинг показателей стратегического планирования и прогнозирования.

Мониторинг процессов планирования как функциональная область контроллинга позволяет обеспечить составление элементов планирования (планы, сметы, бюджеты) на высоком качественном уровне, систематический контроль параметров планирования, своевременное принятия управленческих решений при выявлении расхождения между запланированными и фактическими показателями.

Оценка рисков операционных процессов как функциональная область контроллинга позволяет организовать хозяйственные процессы на основе применения риск-ориентированного подхода. При этом процесс принятия управленческого решения, санкционирующего проведение хозяйственной операции должен базироваться на результатах анализа влияния факторов риска, как внешних, так и внутренних.

Оценка динамики показателей финансовой устойчивости экономического субъекта как функциональная область контроллинга обеспечивает субъекты управления информацией по изменениям ключевых показателей финансовой устойчивости экономического субъекта, что позволяет своевременно выявить проблему и сформировать блок мероприятий, направленных на ее решение.

Компиляция финансовой и нефинансовой информации для целей менеджмента как функциональная область контроллинга позволяет обеспечить субъекты управления необходимой информацией по актуальной проблеме или ситуации, требующей оценки и реше-

ния. Компиляция информации предполагает не только сбор и представление, но также систематизацию и анализ, в том числе с использованием специализированного аппарата и методического инструментария.

Мониторинг показателей стратегического планирования и прогнозирования как функциональная область контроллинга предполагает систематическую оценку и корректировку показателей элементов стратегического планирования и прогнозирования (бизнес-планов, проектов, бюджетов, смет) с учетом изменения текущей экономической ситуации, прогнозных показателей и значений, влияния факторов внутренней и внешней среды.

Реализация каждой функции требует сформированности методического инструментария и ресурсного обеспечения. В понятие ресурсного обеспечения системы контроллинга входит финансовое обеспечение, предполагающее выделение финансовых ресурсов на организацию системы контроллинга; обеспечение персоналом, обладающим определенным уровнем профессиональной квалификации и набором необходимых профессиональных компетенций; методическое обеспечение, включающее в сформированный на высоком качественном уровне методический инструментарий и аналитический аппарат; информационно-техническое обеспечение, включающее комплекс технических средств и информационных ресурсов, позволяющих реализовать функционал контроллинга.

Важным условием эффективной работы системы контроллинга является высокий уровень развития методического инструментария и аналитического аппарата.

Немецкая научная школа контроллинга разграничивает оперативный и стратегический контроллинг. По мнению Майера Э. целевой установкой стратегического контроллинга является тезис «Делать правильное дело», тогда как для оперативного контроллинга характерен тезис «Делать дело правильно» [10, 8].

Воздействие инструментария оперативного контроллинга обеспечивает анализ и мониторинг достигнутых результатов, выявление несоответствия

между запланированными и фактическими результатами, установление причин и последствий их несоответствия, оценку соотношения фактических затрат и достигнутых результатов, оценку влияния различных негативных факторов на процессы функционирования экономического субъекта.

Воздействие инструментария стратегического контроллинга направлено на исследование перспектив развития экономического субъекта в целях обеспечения экономического роста. При формировании инструментария также целесообразно использовать риск-ориентированный подход, но его практическое применение должно быть направлено на выработку приемов и процедур, позволяющих оценить влияние внутренних и внешних факторов на траекторию развития экономического субъекта. Как сферу применения инструментария стратегического контроллинга можно рассматривать поиск новых рынков сбыта, диверсификацию производства продукции, товаров, работ услуг, повышение конкурентных преимуществ экономического субъекта, трансформацию методических подходов к управленческим процессам.

Разграничивая методический инструментарий, применяемый в рамках стратегического и оперативного контроллинга, следует выделить методы: «анализа конкуренции, разработки сценариев, SWOT-анализа», используемые в качестве приемов стратегического контроллинга, тогда как в ходе оперативного контроллинга в качестве элементов инструментария применяются такие методы и приемы как «бюджетирование, ABC-анализ, XYZ-анализ, анализ безубыточности» [8].

Методический инструментарий стратегического контроллинга более универсальный и может применяться в различных сферах хозяйствования, в том числе и в государственном секторе. Среди наиболее перспективных инструментов и методов следует отметить:

1. Стратегический анализ, целью которого является принятие управленческих решений, рассчитанных на долгосрочную перспективу.

2. Конкурентный анализ, целью которого является выработка решений

и формирование механизмов, обеспечивающих конкурентные преимущества экономического субъекта.

3. Прогнозирование, предполагающее разработку и оценку возможного применения сценариев развития событий, целью которого является выбор наиболее успешного сценария на основе анализа и оценки динамики прогнозных показателей.

4. SWOT-анализ, предусматривающий определение сильных и слабых сторон объекта исследования, в качестве которого могут выступать управленческие решения или определенные события в хозяйственной жизни экономического субъекта.

Воздействие инструментов оперативного контроллинга рассчитано на решение текущих задач и достижение краткосрочных целей экономического субъекта. Целеполагание оперативного контроллинга обосновывает преобладания в методическом инструментарии методов, приемов и процедур, позволяющих оценить современное состояние дел в объекте исследования. Ряд методов и приемов носят универсальный характер и их применение можно распространить не только на коммерческий сектор, но и на государственный. Среди наиболее эффективных могут быть выделены:

– *GAP-анализ*, целью которого является корректировка ценовой политики на основе результатов оценки динамики спроса на соответствующие товары, работы, услуги. Оптимизация ценовой политики как целевая направленность актуальна и для определенных экономических субъектов государственного сектора, например, при оказании платных услуг в рамках внебюджетной деятельности.

– *CVP-анализ*, результаты которого позволяют принимать управленческие решения на основе оценки динамики трех ключевых показателей, в качестве которых выступают затраты, объем произведенной продукции, проданных товаров, оказанных услуг, а также выручка или полученный доход. Применение этого метода также возможно в экономических субъектах государственного сектора, например, в государственных корпорациях.

– Бюджетирование, является элементом планирования, основанного на определении количественных критериев и качественных характеристик предполагаемых результатов хозяйственной жизни. Метод имеет широкое применение и может трансформироваться исходя из специфики финансово-хозяйственной деятельности, объекта бюджетирования и сроков планирования.

– *ABC-анализ*, предполагающий ранжирование клиентов и их стратификацию, то есть формирование групп клиентов, обладающих сходными характеристиками. Результаты применения ABC-анализа позволяют оценить потенциальные запросы отдельных групп клиентов и выработать механизмы, направленные на их удовлетворение.

– Бенчмаркинг, основанный на применении инструментов для сравнения объекта исследования с лучшими практиками и эталонными образцами. В качестве приема бенчмаркинга может быть использован инструмент рейтингования.

Методический инструментарий контроллинга может быть классифицирован по сферам воздействия, основываясь на специфике решаемых задач, а также по периодам воздействия, исходя из разграничения задач на стратегические и тактические. Среди наиболее эффективных методов и приемов контроллинга следует отметить анализ финансовых результатов, анализ издержек и оптимизация затрат; анализ отчетности, анализ рентабельности и финансовой устойчивости, анализ безубыточности, стратегическое планирование и прогнозирование, контроль жизненного цикла, реинжиниринг. Методический инструментарий контроллинга следует рассматривать как совокупность определенных методов, приемов и процедур, призванных обеспечить достижение целевой стратегии подсистем или системы контроллинга в целом.

В заключении по итогам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что процесс формирования комплекса применяемых методов и приемов определяется исходя из целей и задач, стоящих перед системой контроллинга. Цели и задачи, в свою очередь, будут генерироваться исходя из результатов оценки влияния внутренних и внешних

факторов, которые могут быть расценены системой как угрозы, то есть иметь высоко рисковый характер, могут быть нейтральными по отношению к системе, например, фактор запроса информации внешними субъектами контроля или управления, а могут оказывать положительное влияние, например, при выявлении ситуации, позволяющей сделать вывод о положительной динамике финансовых результатов.

Важным аспектом является разработка и внедрение механизма автоматического распознавания и оценки влияния фактора на функционирование экономического субъекта. В настоящее время уровень развития технического обеспечения не позволяет осуществлять процесс интерпретации полученных данных и принятия управленческих решений без участия человека. Однако со временем, при условии активизации работы

над внедрением технологий, основанных на искусственном интеллекте, такая проблема будет решена. Внедрение экосистем контроллинга, интегрирующих в себя подсистемы внутреннего и внешнего контура, позволит не только удовлетворять информационные запросы подсистем в течении минимального времени, но и позволят принимать верные управленческие решения, основанные не на субъективном профессиональном мнении управленческого персонала, а на результатах применения комплекса методических инструментов, сформированного исключительно для решения определенной задачи.

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета

Библиографический список

1. Гусев М.М. Интерпретация функций контроллинга // Российское предпринимательство. 2011. № 7-1. С. 47.
2. Казакова Н.А., Федченко Е.А., Черепанова Л.А. Информационно-аналитическое обеспечение системы контроллинга финансовой устойчивости // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. № 18. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionno-analiticheskoe-obespechenie-sistemy-kontrollinga-finansovoy-ustoychivosti> (дата обращения: 10.09.2021).
3. Малышева Л. Контроллинг на предприятии. Открытые системы. 2000. № 1-2. С. 68-78.
4. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг: учебник по специальности «Менеджмент организации» . – 2-е изд. М.: Омега-Л, 2005. 280 с.
5. Андропова А.К., Печатнова Е.Д. Оперативный контроллинг. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2006. 160 с.
6. Банникова Н.В., Лисова О.М., Грачева Д.О., Тенищев А.В. Контроллинг: учебное пособие. Ставрополь: СтГау, 2013. 64 с.
7. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. СПб.: Питер, 2006. 192 с.
8. Игнатова Т.В. Стратегический контроллинг как фактор устойчивого развития предприятий розничной торговли: дис. ... канд. экон. наук. Красноярск, 2008. 155 с.
9. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг: учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – 3-е изд., дораб. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2019. 336 с.
10. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. В.Б. Ивашкевича. 2е изд., пере-раб, и доп. М.: Финансы и статистика, 1995. 304 с.
11. Попченко Е.Л., Ермасова Н.Б. Бизнес – контроллинг. М.: Издательство «Альфа – Пресс». 2006. 288 с.
12. Рубцов С. В. Контроллинг как квинтэссенция научного менеджмента // Экономическая наука современной России: Материалы Всерос-ой конф-ии. Москва, 28– 30 ноября 2000 г. Москва: ЦЭМИ РАН, 2000. С. 97-99.
13. Шешукова Т.Г., Гуляева Е.Л. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2014. 41 с.
14. Шлендер П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации / под ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2010. 262 с.