

**Петрович Йосиф Михайлович,**

*д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту організації  
Національного університету «Львівська політехніка»;*

**Панас Ярослав Володимирович,**

*асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## **ЕВОЛЮЦІЯ КОНТРОЛІНГУ В СУЧАСНІЙ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

*У роботі розширено перелік концептуальних напрямків розвитку контролінгу. Акцентовано увагу на підвищенні ролі децентралізації та самоуправління в системі менеджменту. Уточнено місце і роль контролінгу в сучасному менеджменті. Набуло подальшого розвитку тлумачення поняття «контролінг» як міжфункціональний напрям управлінської діяльності та інструмент об'єднувальної функції менеджменту.*

Ключові слова: контролінг, концепція контролінгу, етапи розвитку контролінгу, функції менеджменту, функції контролінгу.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** За останні 20 років система управління вітчизняним підприємством зазнала значних змін. Між набутим досвідом в умовах функціонування адміністративно-командної системи управління і ринковими реаліями господарювання склалася неузгодженість, що сприяло розбалансуванню і дезорієнтації управління вітчизняними підприємствами.

Це призвело до серйозних кризових явищ в економіці України в 90-х роках минулого століття і зниження рівня ефективності функціонування значної кількості вітчизняних підприємств, що обумовило попит на інформацію про іноземні підходи до системи управління, у тому числі й про контролінг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Здійснивши критичний аналіз літературних джерел, зроблено висновок про можливість структурування наукових поглядів на концепцію контролінгу крізь призму:

- особливостей формування та функціонування механізму обліково-аналітичної роботи вітчизняних та закордонних підприємств [11; 1, с. 10];
- етапів розвитку контролінгу в контексті зміни вимог до системи менеджменту [4; 8].

Відмінності у формуванні та функціонування механізму обліково-аналітичної роботи вітчизняних та закордонних підприємств необхідно розглядати у двох аспектах: правовому та методологічному.

Правовий аспект має дві особливості. По-перше, передрук праць зарубіжних вчених із не адаптованим текстом до правових засад функціонування вітчизняної системи управління та обліку спричинив додаткову плутанину в поняттях. По-друге, в умовах переходу від адміністративно-командної системи управління до ринкової, існували значні відмінності в структурі етапів формування механізму обліково-аналітичної роботи, що спричинило істотну деформацію розуміння його суті. Ключовим елементом цієї системи була орієнтація механізму обліково-аналітичної роботи на зовнішнього споживача інформації, який визначав основні параметри його функціонування.

В адміністративно-командній системі управління функції стратегічного планування та контролю за виконанням поклалися на державні органи виконавчої влади. Натомість ринкова практика передбачає покладання цих функцій на власників та менеджмент вищої ланки.

У результаті в основу наукових розробок лягли твердження, які не дозволяють зробити висновків про єдине концептуальне бачення контролінгу в умовах сьогодення. Наприклад, Готтхард Піч та Євальд Шерм, які узагальнили погляди багатьох провідних німецьких вчених, виділяють «три групи концепцій контролінгу, що зв'язані з його функціональним обґрунтуванням і інституціональним представленням: концепції орієнтовані на бухгалтерський облік, інформацію і координацію» [11].

Схожої думки дотримуються вітчизняні вчені Балабанова Л.В., Гасило О.О. у праці «Маркетинговий контролінг: теорія та методологія». Автори виділяють «такі орієнтації концепції контролінгу в різних вчених: на інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень; на систему забезпечення довгострокового існування підприємства; на систему антикризового управління підприємством; на систему управління досягненням цілей (кількісних та якісних); на систему обліку підприємства; на вдосконалення системи управління» [1, с. 10].

Опис концептуального бачення суті, ролі та місця контролінгу через призму формування та функціонування механізму обліково-аналітичної роботи підприємства є досить ускладненим. Сучасні посткризові умови функціонування спонукають підприємства до побудови збалансованої системи менеджменту, здатної вирішувати складні багаторівневі завдання інноваційного розвитку, а не концентруватися на вдосконаленні окремих аспектів управлінської діяльності. Отже, можна зробити висновок про необхідність опису концепції контролінгу крізь призму історичних етапів його розвитку в контексті зміни вимог до системи менеджменту.

**Виділення не вирішених раніше питань.** Середовище, у якому функціонує будь-який суб'єкт господарювання істотно впливає на процеси його відтворення і розвитку. У вітчизняній науковій літературі не приділено належної уваги особливостям застосування контролінгу в сучасних умовах господарювання. Існує тенденція до використання контролінгового інструментарію, не адаптованого до умов функціонування вітчизняних підприємств, що не виправдано дискредитує його в очах фахівців управлінської сфери.

**Постановка завдання.** Ретроспективний аналіз концепцій контролінгу сприяє глибшому вивченню його суті та ролі в сучасних умовах господарювання. Розгляд ситуації під таким кутом зору дозволяє краще зрозуміти подекуди еkleктичні погляди багатьох вчених на більшість аспектів застосування контролінгового інструментарію і сприятиме вдосконаленню організаційно-економічного механізму управління вітчизняного промислового підприємства в агресивних посткризових умовах глобального конкурентного середовища.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** З огляду на вищесказане концепцію контролінгу пропонуємо розглядати як динамічну категорію, що розвивається під впливом накопичення досвіду роботи в управлінській сфері та викликів зовнішнього середовища. Використання такого підходу в основному характерне російським науковцям. У вітчизняній практиці він також буде актуальним, оскільки етапи формування механізму обліково-аналітичної роботи є досить схожими.

Авторський колектив на чолі з А.М. Кармінським стверджує, що еволюцію поглядів на контролінг можна подати таким чином:

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

- 1991-1995 рр. – контролінг ототожнювався з обліком витрат;
- 1996-1997 рр. – під контролінгом стали розуміти облік витрат і результатів;
- 1998-2000 рр. контролінг – це бюджетування, оперативне планування і управління витратами;
- З 2000 р. переважає розуміння контролінгу як постачальника інтерпретованої під управління підприємством інформації, а також координатора оперативної діяльності підприємства» [4].

Більш вдало, із застосуванням динамічного підходу, здійснено опис існуючих концептуальних підходів до розуміння суті контролінгу в системі управління підприємством Малишевою Л.А. у праці «Який контролінг потрібен підприємствам?» [8]. Автор на підставі власного дослідження літературних джерел виділяє шість етапів, які сформувалися на початок 2000-х років. Крім того, за останнє десятиліття, сформувався новий концептуальний напрямок розвитку контролінгу – самоконтролінг (рис. 1).

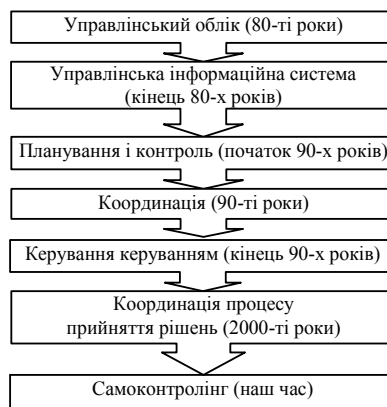


Рисунок 1 – Еволюція поглядів на контролінг, (адаптовано за джерелом [8])

Коротко розглянемо перші чотири етапи розвитку концепцій контролінгу, які на той період майже не використовувалися вітчизняними підприємствами тоді, коли зарубіжні компанії активно застосовували їх у практичній діяльності. П'ята та шоста концепції набули поширення в українській економіці паралельно з використанням застарілих закордонних підходів до побудови системи управління з використанням контролінгу. З урахуванням недоліків, що притаманні останнім двом концептуальним підходам та беручи до уваги зміни в системі управління, які відбулися під впливом процесів глобалізації, сформувався сучасний концептуальний підхід.

Отже, у 80-х роках минулого століття контролінг ототожнювали з управлінським обліком. Його основною метою було вдосконалення управління витратами, розроблення системи бюджетування з використанням інформаційних засобів, які на той момент почали стрімко розвиватися [8]. Основними ідеологами цієї концепції є німецькі вчені Р. Манн, Е. Майер і Х. Фольмут. До цієї групи вчених можна зарахувати і Д. Шнейдера, який контролінг зводив у надзвичайно вузькі рамки. На його думку, контролінг обмежується допоміжними контрольними завданнями на базі обліку підприємства [11].

У другій концепції контролінг розглядають «як інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень – збір і обробку інформації, використовуваної при плануванні, контролі і регулюванні показників» [8]. Контролінг починають застосовувати і до вирішення окремих завдань стратегічного менеджменту. У поле інтересів контролінгу потрапляють фінанси, персонал, НДДКР.

До групи вчених, які дотримувалися зазначеної концепції, потрібно зарахувати Т. Рейхмана, П. Прайслера. Зокрема, П. Прайслер вважав контролінг управлінським інструментом, що виходить за рамки одної функції менеджменту і підтримує внутрішньо-організаційний процес управління і прийняття управлінських рішень за допомогою цілеспрямованого підбору та обробки інформації [11].

Третя концепція контролінгу розглядає управління як процес переробки інформації, що впроваджується за допомогою планування, регулювання та контролю [12, с. 33]. Підвищення ефективності їх реалізації вимагає взаємної координації. У зв'язку з неможливістю досягнення успішної координації за рахунок формалізованих методів управління істотно зростає роль менеджера, що приймає рішення, у виборі шляхів досягнення цілей. Її основоположником вважають Д. Хана, який розглядає «концепцію контролінгу як інструмент інтегрованого планування і контролю» [12, с. 7] або – «... як сукупність цілей, задач, інструментів, суб'єктів і організаційних структур...», «... якщо під концепцією в загальному розуміти чітке принципове уявлення про предмет розгляду» [12, с. 108].

Цей німецький вчений виокремив поняття «стратегічний контролінг» та «оперативний контролінг», визначив їх мету і завдання, описав способи їх досягнення. На думку Д. Хана, «координуюча роль контролінгу полягає у виробленні методики узгодження стратегічного й оперативного планування у сфері виробничих завдань» [11].

Натомість інший відомий автор, праці якого можна асоціювати з даною концепцією, Шнайдер Д. [7] функції контролінгу обмежував розробленням і координацією окремих планів діяльності підприємства, внутрішньовиробничим обліком і контролем.

Автори четвертої концепції контролінгу, керуючись усвідомленням поділу завдань управління на формалізовані, частково формалізовані та неформалізовані, розмежовують координуючу та регулюючу сутності контролінгу. Регулювання та координацію вони описують як дієвий інструмент забезпечення зворотного зв'язку в контурі управління суб'єктом господарювання. Визначивши, що «регулювання в управлінні можливе лише у разі формалізованої мети і наявності моделі управління», а координація «використовується як універсальний інструмент для узгодження функцій управління» [8]. Прихильники цієї концепції стверджують, що регулювання притаманне оперативному рівню управління, де керівник працює з кількісною інформацією, розпоряджаючись математичними методами для зниження неузгодженості між бажаним і фактичним значеннями показників. У свою чергу, ефективна координація управлінської діяльності повинна сприяти вдосконаленню процесу управління, а не стану об'єкта управління. У поле інтересів даної концепції контролінгу потрапляють фінанси, персонал, НДДКР, інвестиції, маркетинг, логістика.

До групи вчених, які дотримувалися названої концепції, потрібно зарахувати Кюппера Х.У., Шмідта А., Вебера Й., Зунда А. [8; 9]. У той самий час українська теорія і практика управлінської діяльності (у кінці 80-х і до середини 90-х років ХХ ст.) жили ідеєю руйнування економічних стереотипів адміністративно-командної системи управління. Дієвих інструментів системного переходу від старої економічної моделі до ринкової моделі управління не було знайдено.

Лише після усвідомлення наслідків кризових явищ у системі управління до кінця 90-х років почало з'являтися розуміння необхідності впроваджувати в практику вітчизняного господарювання іноземних інструментів управління.

У цей період різко зріс попит на інформацію про зарубіжні підходи до системи управління, у тому числі й про контролінг.

З'явилися переклади великої кількості праць зарубіжних вчених різних періодів. Описана ситуація спричинила додаткову плутанину в підходах до управління у нових економічних умовах господарювання, що пов'язана з формуванням точки зору вітчизняних вчених під впливом бачення різних закордонних наукових шкіл менеджменту сформованих у різних історичних проміжках часу. Теоретичні основи визначення суті, ролі та місця контролінгу не стали винятком.

Його активне застосування в практиці господарювання вітчизняних підприємств почалося з кінця 90-х років минулого століття. На цей період уже відбулася первинна адаптація теорії контролінгу до вітчизняних реалій господарювання. Українські вчені активно залучилися до обговорення теоретичних аспектів впровадження і функціонування контролінгу. Праці вітчизняних вчених цього періоду можна розділити на три категорії:

- присвячені адаптації застарілих концепцій контролінгу до вітчизняних умов господарювання, які не могли сприяти отриманню позитивного ефекту від впровадження в практичну діяльність;
- у яких було зроблено спробу об'єднати інструментарій контролінгу, що притаманний різним концепціям контролінгу на різних етапах їх розвитку;
- які відповідають сучасним вимогам до побудови системи менеджменту і контролінгу зокрема.

Розгляд праць, що належать до перших двох категорій, на наш погляд, є недоцільним, оскільки вони втратили свою актуальність у сучасних умовах господарювання. Наукові праці, що належать до третьої категорії і стосуються трьох нерозглянутих концепцій контролінгу, становлять значний інтерес для наукового дослідження. На їх основі формується сучасне бачення контролінгу, визначаються його місце і роль у системі менеджменту підприємства.

В основу п'ятої концепції покладено системний підхід. Поняття контролінгу автори цієї концепції пропонують трактувати як «систему управління управлінням». Вона передбачає «формалізацію не тільки структури збереження даних, але і процесу їхньої обробки, а головне – алгоритму прийняття рішень, що дає можливість використовувати експертні системи і системи підтримки прийняття управлінського рішення. У її межах акцент переноситься на системи управління знаннями, а не даними» [8].

До групи вчених, які дотримувалися цієї концепції, слід зарахувати Кармінського А.М., Ньюмана В., Оліфірова О.В., Сьюрца І., Фалько С.Г., Шрайогга І. Зокрема, вітчизняний професор Оліфіров О.В. під контролінгом розуміє «орієнтовану на результат (матеріальний, вартісний, соціальний) технологію управління підприємницькою і маркетинговою діяльністю підприємства» [10, с. 11].

У шостій концепції (координація процесу прийняття рішень) контролінг ототожнюється з функцією управління. Ключовими її елементами є процес прийняття управлінського рішення та діяльність осіб, які його розробляють і приймають. Наприклад, німецькі вчені М. Піч та Є. Шерм стверджують, що «контролінг – це рівноправна управлінська функція серед таких: планування, організація, керування кадрами, керівництво і контролінг» [11]. Вони під функцією контролінгу розуміють

рефлексію (усвідомлення й осмислення) рішень. Таким чином, у цій концепції контролінг не координує, а пропонує методологію і методику координації. І тут мова йде про керування процесом прийняття рішень.

До групи вчених, які дотримувалися такої концепції потрібно зарахувати Балабанову Л.В., Беккера А., Вінделера А., Кустермана В., Ортмана Г., Піча Г., Сидоу Д., Гідденса А., Шерма С., Штайнманна Х. Зокрема, вітчизняний професор Балабанова Л.В. контролінг характеризує як «інтегровану інформаційно-функціональну систему, що спрямована на досягнення кількісних та якісних цілей підприємства за допомогою використання специфічних технологій та інструментарію управління підприємством» [1, с. 16].

Суть сьомої концепції контролінгу полягає у підвищенні ролі децентралізації та самоуправління в сучасній системі менеджменту, оскільки в умовах сьогодення ключовим елементом ефективності діяльності підприємства є успішність реалізації управлінського рішення, а не процес його розроблення та прийняття.

Успішна реалізація навіть найбільш вдалого управлінського рішення залежатиме від менеджерів, що його імплементують у господарську практику. У свою чергу, кожен менеджер керується власним набором навиків, досвіду, здатностей, схильностей, які сприяють або не дозволяють реалізувати прийняте управлінське рішення. І за умови неминучого розподілу відповідальності за реалізацію управлінського рішення інколи дуже важко відстежити, що стало першопричиною негативних наслідків: неправильно прийняте рішення чи робота менеджерів, які його реалізовували. У нашому випадку мова йде не про рівень компетентності, який вважається достатнім, а про зацікавленість різних груп впливу в реалізації того чи іншого управлінського рішення. Серед загальних груп впливу в першу чергу потрібно виділити: власників, менеджерів, працівників; менеджерів виробничої, маркетингової та адміністративної сфер.

Отже, контролінг не може вважатися функцією управління, оскільки не є самостійним видом управлінської діяльності. Він лише забезпечує прийняття управлінського рішення, але не відповідає за його реалізацію. Контролінг – це лише міжфункціональний напрям управлінської діяльності. Схожої думки дотримується П. Хорват, який вважає «контролінг комплексною міжфункціональною концепцією управління, метою якої є координація системи планування, контролю та інформаційного забезпечення» [5, с. 17].

Аналіз бачення функцій управління провідними вітчизняними вченими Кузьміним О.Є. і Мельник О.Г. [6, с. 64], Лесюком О.І. та Устенко А.О. [3, с. 856] дає можливість чітко окреслити місце і роль контролінгу в сучасному менеджменті. Очевидно, що контролінг забезпечує функціонування контуру, відповідального за розроблення управлінських рішень об'єднувальної функції менеджменту, яку виділяє авторський колектив під керівництвом професора Кузьміна О.Є. (рис. 2).

Отже, основною метою контролінгу є зменшення комунікаційних бар'єрів як усередині суб'єкта господарювання, так і в середовищі безпосередньо зацікавлених у його роботі суб'єктів, що дає змогу за рахунок виникнення синергетичного ефекту підвищити потенціал управління господарюючим суб'єктом. Тому пропонуємо розглядати *контролінг* як міжфункціональний напрям управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованому збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, головною метою яких є досягнення оптимальної узгодженості рівня розвитку та прибутковості підприємства.

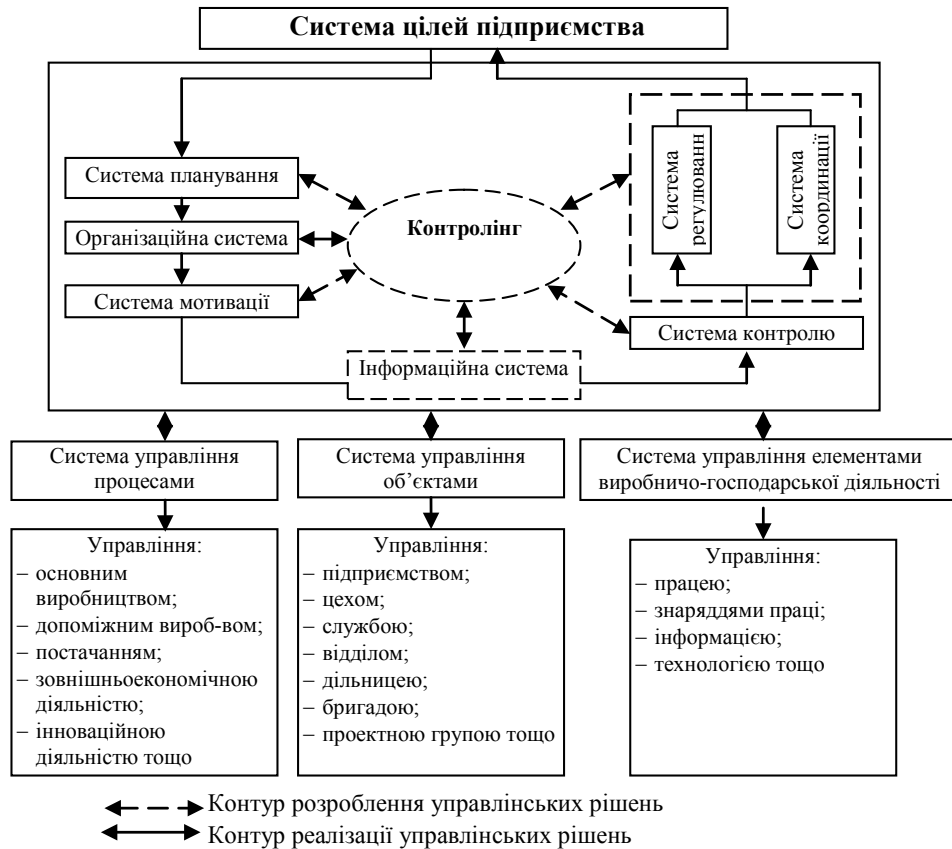


Рисунок 2 – Контролінг у системі управління підприємством,  
(розроблено автором на основі [2, с. 36; 6, с. 64])

Ця узгодженість повинна досягатися за рахунок налагодженої інформаційно-аналітичної роботи, що дає змогу створити умови, які сприяють прийняттю управлінських рішень з урахуванням особливостей інтересів різних зацікавлених груп впливу (власників – менеджерів – працівників).

**Висновки.** Баланс між рівнем розвитку та прибутковістю є основним елементом забезпечення належної конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у довготерміновій перспективі. Розвиток підприємства і, як наслідок, отримання оптимального прибутку в сучасних економічних реаліях досягається лише за умови реалізації інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання. Саме виявлення й ефективне управління реалізацією інноваційних напрямів розвитку організації є ключовою суттю сучасного контролінгу.

Інструментарій контролінгу адаптований до вітчизняних умов господарювання дозволить зробити інноваційну діяльність ключовою ланкою управлінського процесу сучасного успішного підприємства. Він сприятиме зміні стереотипного бачення про інновації як найбільш ризикованого, дорогого, тривалого у реалізації та непередбачуваного засобу досягнення мети підприємства. Контролінг сприятиме

мінімізації кількості інтуїтивних управлінських рішень, відповідно максимізувавши частку раціональних управлінських рішень. Утворення ефективного інформаційного поля, що виникає при комплексному застосуванні контролінгового інструментарію, допомагатиме у прийнятті управлінських рішень, які покликані сприяти розвитку підприємства у складних конкурентних умовах глобальної економіки.

**Перспективами подальших досліджень** стане вдосконалення організаційно-економічного механізму управління суб'єктом господарювання на базі контролінгу та розроблення концептуальних засад упровадження і функціонування контролінгу інноваційної діяльності в практику роботи вітчизняних підприємств.

1. Балабанова Л.В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія : монографія / Л.В. Балабанова, О.О. Гасило. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 212 с.
2. Давидович І.Є. Контролінг : навчальний посібник / І.Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
3. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т1 / за ред. С.В. Мочерного та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
4. Контролінг : учебник / [А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова]; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
5. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvat & Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
6. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [вид. 2-ге, випр., доп.]. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
7. Лисьонкова Н.М. Контролінг як інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / Н.М. Лисьонкова, О.А. Єрмоленко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 32. – С. 132-136. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vetp/2010\\_32/10lnmcmp.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vetp/2010_32/10lnmcmp.pdf).
8. Мальшева Л.А. Какой контроллингу нужен предприятиям? [Електронний ресурс] / Л.А. Мальшева // Директор ИС. – 2002. – № 7-8. – С. 57-64. – Режим доступу: <http://www.osp.ru/cio/2002/07-08/172241/>.
9. Мальшева Л.А. Контроллингу организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций : учебное пособие / Л.А. Мальшева. – Екатеринбург : ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2010. – 386 с.
10. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційних систем підприємства : монографія / О.В. Оліфіров. – Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 325 с.
11. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки [Електронний ресурс] / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – Режим доступу: <http://www.uptp.ru/pages/search.php?aut=1245>.
12. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : пер. с нем. / [под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича]. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

**Й.М. Петрович, Я.В. Панас**

**Эволюция контроллинга в современной теории и практике управления отечественными предприятиями**

*В работе расширен перечень концептуальных направлений развития контроллинга. Акцентируется внимание на повышении роли децентрализации и самоуправления в системе менеджмента. Уточнены место и роль контроллинга в современном менеджменте. Получило дальнейшее развитие толкование понятия «контроллинг» как межфункциональное направление управленческой деятельности и инструмент объединительной функции менеджмента.*

Ключевые слова: контроллинг, концепция контроллинга, этапы развития контроллинга, функции менеджмента, функции контроллинга.



*J.M. Petrovich, Ya.V. Panas*

**Controlling the evolution in modern theory and practice of domestic enterprises management**

**The aim of the article.** The purpose of work is analysis of existent controlling conceptions through the prism of their application in domestic enterprises practical activity.

**The results of the analysis.** In the article on the basis of comparative analysis the estimation of differences is carried out between the conceptual going near determination of essence, place and role of controlling, in the modern terms of domestic economy transformation. Parameters and descriptions of key elements of controlling conception are certain by a gnosiological analysis. The conceptual directions list of controlling development is in-process extended. Attention is accented on the increase of decentralization role and self-government in the modern management system. A place and role of controlling in a modern management is specified. The concept «controlling», as interfunctional direction of administrative activity and instrument of unifying management function got subsequent development.

**Conclusions and directions of further researches.** Bases on offered theoretic-methodological positions it can be developed the algorithm of management system improvement with the use of controlling subsection which provides continuous enterprise development.

**Keywords:** controlling, concept of controlling, development stages of controlling, management functions, controlling functions.

1. Balabanova L.V. Marketynhovyi kontrolinh: teoriia ta metodolohiia (Controlling marketing: theory and methodology) : monograph / L.V. Balabanov, O.O. Hasylo. – Donetsk : DonDUET, 2006. – 212 p.
2. Davidovich I.E. Kontrolinh (Controlling) : tutorial / I.E. Davidovich. – K. : Centr uchbovoi literatury, 2008. – 552 p.
3. Ekonomichna entsyklopediia: U trokh tomakh. T 1 (Economic Encyclopedia : In three volumes. V1) / for editorial Mochernyi S.V. et al.. – K. : Vydavnychiy tsentr «Akademii», 2000. – 864 p.
4. Kontrolinh (Controlling) : tutorial / [A.M. Karminsky, S.H. Falco, A.A. Zhevaho, N.Yu. Ivanov], for editorial A.M. Karminskii, S.H. Falko. – Moskva : Finansy i statistika, 2006. – 336 p.
5. Koncepciia kontrollinha: Upravlencheskii uchet. Sistema otchotnosti. Byudzhetirovanie (The concept of controlling: Accounting management. Reporting system. Budgeting) / Horvat & Partners; Per. s nem. – 2-e izd. – Moskva : Alpina biznes Buks, 2006. – 269 p.
6. Kuzmin O.E. Osnovy menedzhmentu (Management fundamentals): textbook / O.E. Kuzmin, O.H. Melnyk. – [vyd. 2-he, vypr., dop.]. – Kyiv : Akademvydav, 2007. – 464 p.
7. Lysonkova N.M. Kontrolinh, yak informatsiine zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen (Controlling as information support management decision making) [Electronic resource] / N.M. Lysonkova, O.A. Yermolenko // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti (Bulletin of Transport Economics and Industry). – 2010. – № 32. – P. 132-136. – Access mode: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vetp/2010\\_32/10lnmcmp.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vetp/2010_32/10lnmcmp.pdf).
8. Malysheva L.A. Kakoi kontrollinh nuzhen predpriiatiiam? (Controlling what is necessary for enterprises?) [Electronic resource] / L.A. Malysheva // Director IS. – 2002. – № 7-8. – P. 57-64. – Access mode: <http://www.osp.ru/cio/2002/07-08/172241/>.
9. Malysheva L.A. Kontrolinh orhanizatsionnykh izmenenii: kak ne utonut v more populyarnykh koncepcii (Controlling organizational change: how not to drown in a sea of popular concepts) : textbook / L.A. Malysheva. – Yekaterinburh: OOO «Izdatelstvo UMC UPI», 2010. – 386 p.
10. Olifirov O. Kontrolinh informaziinykh system pidpriemstva (Controlling of enterprise's information systems) : monograph / O. Olifirov. – Donetsk : DonNUET named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, 2003. – 325 p.
11. Peach H. Utochnenie sodержaniia kontrollinha kak funktsii upravleniia i eho podderzhki (Clarification of controlling content as a function of control and its support) [Electronic resource] / H. Peach, E. Sherman / Problemy teorii i praktiki upravleniia (Theoretical and Practical Issues of Management). – 2001. – № 3. – Access mode: <http://quality.eup.ru/MATERIALY2/usk.htm>.
12. Khan D. Planirovanie i control: koncepciia kontrollinha (Planning and control: the concept of controlling) : p. s nem. / [for editorial A.A. Turchak, L.H. Holovach, M.L. Lukashevich]. – Moskva : Finansy i statistika (Finances and Statistics), 1997. – 800 p.

*Отримано 05.01.2013 р.*