

ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ І ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

MAIN PRINCIPLES AND APPROACHES TO CONTROLLING IN THE BUSINESS OF UKRAINE

Розкрито основні принципи і підходи до організації контролінгу на підприємствах України. Обґрунтовано, що одним із завдань реалізації стратегії виживання і економічної стабільності господарських суб'єктів є впровадження системи контролінгу, що в свою чергу прискорить отримання оперативних даних для прийняття бізнес-рішень та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виділено причини актуальності контролінгу в Україні. Сформовано основні функції контролінгу, з яких можна констатувати, що контролінг необхідно розглядати, як інформаційну, контролюючу і координуючу систему, яка забезпечує органічне з'єднання інформаційної бази і всіх джерел отримання інформації - аналізу, моніторингу, планування та контролю. Розглянуто три варіанти організації контролінгової діяльності на підприємстві, а також виділено їх основні переваги і недоліки. Для оцінки ефективності контролінгу машинобудівних підприємств України з точки зору впровадження інвестиційного проекту, рекомендується використовувати метод оцінки ефективності проектів - чистий приведений дохід (NPV).

Ключові слова: контролінг, управління, моніторинг, підприємство, ефективність.

Раскрыты основные принципы и подходы к организации контроллинга на предприятиях Украины. Обосновано, что одной из задач реализации стратегии выживания и экономической стабильности хозяйственных субъектов является внедрение системы контроллинга, что в свою очередь ускорит получение оперативных данных для принятия бизнес-решений и повышения эффективности деятельности предприятия.

Выделены причины актуальности контроллинга в Украине. Сформированы основные функции контроллинга, из которых можно констатировать, что контроллингу необходимо рассматривать как информационную, контролируемую и координирующую систему, которая обеспечивает органическое соединение информационной базы и всех источников получения информации - анализа, мониторинга, планирования и контроля. Рассмотрены три варианта организации контроллинговой деятельности на предприятии, а также выделены их основные преимущества и недостатки. Для оценки эффективности контроллинга машиностроительных предприятий Украины с точки зрения внедрения инвестиционного проекта, рекомендуется использовать метод оценки эффективности проектов - чистый приведенный доход (NPV).

Ключевые слова: контроллинг, управление, мониторинг, предприятие, эффективность.

The basic principles and approaches to controlling in the Ukraine. Proved that one of the tasks of implementing the strategy of survival and economic stability is the introduction of economic agents controlling system, which in turn will accelerate the receipt of the available data to make business decisions and improve the efficiency of enterprise.

Highlight reason relevance of controlling in Ukraine . Formed the basic functions of controlling , of which we can say that controlling should be viewed as informational, controlling and coordinating a system that provides an organic compound database and all sources of information - analysing, monitoring , planning and control. We consider three variants of Controlling activities in the enterprise , and IX identified the main advantages and disadvantages. To assess the effectiveness of controlling engineering enterprises in Ukraine in terms of implementation of the project , it is recommended to use a method for evaluating the effectiveness of projects - net present value (NPV).

Keywords: *controlling, managing, monitoring, enterprise, performance.*

Вступ. Контролінг як нова парадигма управління виникла порівняно недавно. В Україні використання контролінгу ще не отримало досить широкого поширення. Практика довела, що без використання інструментарію контролінгу промисловими підприємствами сьогодні дуже важко витримувати конкуренцію з тими компаніями, які його успішно застосовують. Сьогодні контролінг - це більше, ніж контроль, це комплексна між функціональна концепція управління, метою якої є координація систем планування, контролю інформаційного забезпечення [1].

Актуальність контролінгу в Україні пов'язана з цілим рядом причин. Одними з основних можна виділити: посилення інтересу топ-менеджменту та економістів до питань стратегічного планування та управління, потреба в безперервному відстеженні змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі; організацію продуманої системи дій, яка зможе забезпечити виживання підприємства і допоможе уникнути кризових ситуацій. Також для підприємства принципово необхідно швидке реагування на зміни, що відбуваються як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках збуту продукції. Це вимагає чітко налагодженого механізму взаємодії служб підприємства для реалізації управлінських цілей. Крім того, неможливість отримання оперативних даних для прийняття бізнес-рішень в рамках традиційного бухгалтерського обліку також підштовхує економістів до побудови даної системи.

Основну роль в контролінгу відіграє дослідження економічної сфери підприємства, визначення поточного стану «Є» по відношенню зі станом «Має бути», моделювання управлінських впливів і аналіз на цій основі процесів і ситуацій, які можуть привести підприємство до намічених цілей [2].

Вітчизняна наука в силу об'єктивних і суб'єктивних причин, базується головним чином на західних концепціях і теоріях. Тому дослідження вітчизняних вчених з проблем контролінгу ґрунтуються, головним чином, на розробках німецьких авторів, таких як: А. Дайле, М. Карренбауер, Е. Майер,

Р. Манн, Р. Мюллендорф, Т. Пітерса, М. Робсон, Т. Скоун, Р. Уотермен, Ф. Уллах, Е. Хелферт, Р. Холт, Ч.Т. Штіглер, Р. Хофмайстер, М. Еудоус, Р. Стенсфілд і багато інших.

Основний внесок зробили також провідні зарубіжні вчені: Й. Вебер, Т. Коупленд, Х. Куппер, Дж. Мурін, Г. Пітш, Д. Хана, П. Хорват, А. Цюнд, Е. Шерм, А. Шмідт, Д. Шнайдер та ін. Практичному використанню елементів контролінгу на підприємствах присвячені роботи: Т. Райхмана, Х.Й. Фольмута, А. Цюнда.

Зарубіжні концепції контролінгу представлені дослідженнями: А. Дайлен, К. Друрі, Е. Майера, Р. Манна, Г. Піча, Е. Шерм, Х. Фольмута, Д. Хана, К. Хомбурта, У. Шеффера та ін. У даних роботах представлені вирішення проблем оперативного контролінгу в галузі виробництва і збуту підприємств, які не торкались взаємного проникнення матеріальних і фінансових потоків в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Багато дослідників акцентують увагу на тому, що контролінг в англо-американській моделі фактично тотожний управлінському обліку (Терещенко О.А., Данилочкіна Н.Г., Голов С.Ф., Петренко С.Н. та інші).

Незважаючи на кількість теоретичного і практичного матеріалу, присвяченого концепції контролінгу та питань реалізації її на підприємствах, загальний рівень розвитку концепції контролінгу на підприємствах нашої країни досить малий, але зростає в сучасних умовах господарювання. Удосконалення процесів управління на підприємствах за рахунок впровадження системи контролінгу надає безпосередній вплив на процеси прийняття господарських рішень і є одним із завдань реалізації стратегії виживання і економічної стабільності господарських суб'єктів.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд сутності та ролі контролінгу, необхідності та особливостей його впровадження на підприємствах України в сучасних умовах господарювання.

Поставлена мета зумовила вирішення таких основних завдань:

- дослідити понятійний апарат контролінгу;
- розглянути функції контролінгу на підприємстві;
- дослідити варіанти організації контролінгової діяльності на підприємстві;
- розглянути оцінку ефективності контролінгу машинобудівних підприємств.

Методологія. Науково-теоретичну і методологічну основу даного дослідження склали наукові праці та публікації вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері контролінгу, впровадження основних принципів і підходів на підприємствах України. Для досягнення поставлених завдань використовувалися як загальнонаукові так і спеціальні методи. Методи, які знаходять застосування на емпіричному рівні наукового пізнання – це в першу чергу спостереження, індукція і дедукція, а також такі прийоми, як аналогія і

абстрагування. Проводилось узагальнення наочного і схематичного відображення теоретичних та практичних результатів дослідження.

Результати дослідження. Поняття «контролінг» увійшло в українську термінологію порівняно недавно. В Україні перша публікація з контролінгу з'явилася лише в 1997 р. і до цих пір ведеться гостра полеміка щодо сутності, функціонування та ефективності контролінгу. Однак, незважаючи на дискусійність теоретичних аспектів, в Україні ця система поступово впроваджується у практичну діяльність підприємств. Особливо динамічно впровадження контролінгу відбувається в іноземних та спільних підприємствах.

При класичному підході контролінг розглядають як сучасний інструмент менеджменту та економіки, який являє собою систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників в процесі аналізу, планування, прийняття управлінських рішень і контролю за всіма функціональними сферами діяльності компанії. У сферу завдань контролінгу входить постановка цілей підприємства, збір та обробка інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення певних процедур контрольно-аналітичного характеру, а також реалізація перерахованого вище, що сприяє виробленню рекомендацій для прийняття управлінських рішень [3, с.54].

Незважаючи на неоднозначність трактувань, майже всі фахівці схильні вважати, що основний принцип контролінгу полягає в наступному: "Робити сьогодні те, про що інші завтра будуть тільки думати". Цей принцип характеризує динамічність і гнучкість контролінгу, слідуючи йому, підприємство стає більш конкурентоспроможним, що підтверджують численні приклади компаній США, Японії, Німеччини, Італії (General Motors, ЗМТ "Мацусіта", Fiat, GDI) [3, с.72].

Інтерес до контролінгу в Україні пов'язаний з рядом причин, з яких можна виділити найбільш актуальні:

- неузгодженість між керівниками підприємства, що відповідає безпосередньо за економічні результати (виробничих, фінансових, маркетингових відділів);

- неможливість отримання коректних даних для прийняття бізнес-рішень в рамках традиційного бухгалтерського обліку;

- зацікавленість інвесторів у довгостроковій та оптимальній віддачі від вкладених коштів з постійним збільшенням вартості компанії.

Перш ніж приступати до впровадження системи контролінгу, експерти рекомендують врахувати ряд істотних моментів. Так, успішна реалізація контролінгу насамперед залежить від того, наскільки в проект залучений топ-менеджмент компанії. Спроби впровадити систему контролінгу без участі керівництва з самого початку приречені на невдачу. Персонал компанії повинен усвідомлювати необхідність впровадження контролінгу, а також

володіти достатнім рівнем знань, для чого проводяться семінари, запрошуються зовнішні консультанти. Крім того, оптимальним варіантом є формування спеціального відділу контролінгу.

Поряд з внутрішніми умовами успішного функціонування контролінгу, існують і зовнішні передумови. Зокрема, як відзначають експерти, контролінг є ефективною технологією управління тільки при відносно стабільних зовнішніх умовах.

Таким чином, контролінг дозволяє на 10-19 відсотків збільшити результативність прийнятих управлінських рішень, дозволяє успішно вирішувати проблеми, що виникають в рамках інформаційної революції, є одним з найбільш ефективних інструментів управління на мікрорівні в умовах глобалізації.

Таким чином, в умовах переходу до ринкової економіки відбувається зміна парадигми управління, яка передбачає зміну цілей і завдань підприємства, законодавчих умов і зовнішнього середовища. Новий механізм функціонування вимагає нових підходів щодо системи управління, одним з яких може виступити контролінг [4, с.138].

Для забезпечення функціонування системи з настільки актуальним принципом контролінг наділений такими функціями :

- створення та забезпечення функціонування автоматизованої інформаційної системи управління підприємством;
- перманентний моніторинг пріоритетних напрямів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- координація діяльності підприємства з метою досягнення оперативних і стратегічних цілей;
- інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;
- розробка заходів для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства .

Таким чином, контролінг не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю та управлінням витратами, хоча часто саме витрати є основним його об'єктом. Контролінг - інформаційна, контролююча і координуюча система, яка забезпечує органічне з'єднання інформаційної бази і всіх джерел отримання інформації - аналізу, моніторингу, планування та контролю [5].

Більш того, Рудольф Манн і Ель-мар Майер, видатні теоретики і практики німецького контролінгу, інтерпретують його як біокібернетичний контур регулювання, порівнюючи контролінг з імунною системою людини, що здійснює спостереження за негативними відхиленнями та їх координацію. Прикметник «кібернетичний» акцентує увагу на обов'язкове використання

комп'ютерної техніки, що дозволяє моментально отримувати і обробляти інформацію [6, с.3].

Отже, слід зазначити, що служба контролінгу займає відокремлене положення в господарській діяльності підприємства, і при її створенні необхідно враховувати, що контролінгова служба повинна мати можливість:

- безперешкодно отримувати необхідну їй інформацію з усіх служб підприємства (бухгалтерії, планово-економічної служби, служби збуту тощо), а також швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва;

- організовувати за допомогою інших служб збір інформації, що не міститься в існуючих документах;

- впроваджувати нові процедури і методи збору і обробки інформації, а також методи управління підприємством;

- бути повністю незалежною від тієї чи іншої служби підприємства і підкорятися безпосередньо вищому керівництву.

При цьому, очевидно, що формування служби контролінгу відбувається на кожному окремому підприємстві індивідуально. Наприклад, в італійській торговій компанії GTI функції контролінгу виконує один контролер, а в медіа-холдингу Krpublications - 3 взаємопов'язаних відділа. Найчастіше служба контролінгу складається з 3-4 чоловік.

Таким чином, служба контролінгу являє собою групу висококваліфікованих фахівців, які володіють досить великими повноваженнями і доступом до всього обсягу економічної інформації [7, с.28]. Так як інформація, яку готує служба контролінгу, призначена вищому керівництву, підпорядкувати службу контролінгу доцільно безпосередньо керівнику підприємства або його заступнику з фінансово-економічних питань.

Теоретики контролінгу рекомендують три варіанти організації контролінгової діяльності на підприємстві: відділ служби контролінгу, група у складі планово-економічного відділу, тимчасова група.

Вибір того чи іншого варіанту часто залежить від необхідності і інтенсивності проведення контролінгу, а також суб'єктивного розуміння і сприйняття керівником підприємства системи контролінгу в цілому. Різноманіття інтерпретацій поняття контролінгу викликано широтою сутнісних сторін цієї складної системи. Так, при сприйнятті контролінгу як концепції та філософії управління підприємством часто необхідна цілісна служба контролінгу. Якщо контролінг розглядається як інструмент, методологія або процес управління доцільно використовувати два останні варіанти організації контролінгу.

Основними перевагами першого варіанту впровадження контролінгу є швидкість, системність і якість контролінгу процедур. Недоліком вважають конфлікт інтересів з планово-економічною службою, якщо така існує. Останнім часом отримав популярність варіант так званого «розрізненого»

контролінгу, коли його функції і методи використовуються тими відділами, де вони доцільні. У деяких компаніях існують відділи економічного аналізу, внутрішнього контролю, управлінського обліку, планування і по суті, вирішують завдання контролінгу, використовуючи його методологію. У такому випадку нівелюється конфлікт інтересів різних служб і впровадження контролінгу відбувається менш болісно [8, с.37].

Так чи інакше, контролінг - це нове явище, тому його впровадження може викликати опір. Наприклад, в концерні *Fiat* контролінг впроваджувався 6 років. В Україні цей процес проходить не так виважено і зазвичай становить від 1 до 3 років. Практики впровадження контролінгу виділяють два види опору: групове та індивідуальне .

Джерела групового опору :

- інерція структур, тобто небажання порушувати існуючу стабільність;
- загроза статусу групи (може постраждати статус бухгалтерії або планово-економічного відділу);
- загроза сформованим відносинам влади всередині підприємства;
- загроза сформованому порядку розподілу ресурсів всередині підприємства;
- інформаційний фільтр в організації.

Джерела індивідуально опору:

- звички і страх перед невідомістю;
- відчуття безпеки [4, с.141].

Активність же опору залежить від ступеня невідповідності культури і структури влади впровадженню контролінгу, тривалості впровадження, загрози втрати престижу і влади, відданості працівників інтересам підприємства, сили і настрою культурно-політичної орієнтації на підприємстві.

Подолати опір можливо, комбінуючи різні підходи впровадження. Противники контролінгу вважають, що його впровадження часто не виправдано і неефективно. Складність оцінки ефективності контролінгу полягає ще і в тому, що виявити позитивну сторону управлінської системи наймовірно важко через неясність, наскільки і як покращився той чи інший процес саме завдяки новій системі. Якісно це можна оцінити, якщо система контролінгу виявила відхилення, винних осіб і запропонувала необхідні рекомендації для виходу з кризи [4, с.144].

Для оцінки ефективності контролінгу машинобудівних підприємств України з точки зору впровадження інвестиційного проекту, рекомендується використовувати метод оцінки ефективності проектів - чистий приведений дохід (NPV). Отже, згідно з даним методом, ефективність контролінгу оцінюється як різниця продисконтованого чи зменшеного позитивного

(чистого) грошового потоку і суми витрат на впровадження контролінгу. У загальному вигляді це можна представити так:

$$ЕФК = ЧГП / (1 + q)^n - В$$

де :

ЕФК - ефективність контролінгу;

ЧГП - чистий грошовий потік від впровадження контролінгу;

q - дисконтна ставка;

n - період впровадження системи контролінгу;

В - витрати на впровадження контролінгу [8, с.94].

Цінність цього методу полягає в тому, що у дисконтній ставці (q) враховані фактори часу, ризику та інфляції, так як відповідно до концепції вартості грошей в часі останні в віддалений час коштують дешевше, ніж сьогодні. Дисконтна ставка складається з безризикової ставки за валютними депозитами в системоутворюючих банках України плюс премія за ризик. Безризикова депозитна ставка на 1.01.2013 становить приблизно 8 %, премія за ризик визначається експертним шляхом, враховуючи ризик збою в комп'ютерній системі і людський фактор.

Витратами на впровадження контролінгу є: спеціальне обладнання (комп'ютерна техніка і периферія для створення мережі), спеціальне програмне забезпечення, зарплата і навчання персоналу. Найбільш суттєва стаття витрат - це програмне забезпечення. В Україні останнім часом багато компаній з виробництва програмного забезпечення прагнуть використовувати модулі для вирішення завдань контролінгу, однак, вони поки дуже дорогі і вартість одного робочого місця може досягати декількох тисяч доларів.

Чистим грошовим потоком по впровадженню контролінгу можна розглядати амортизаційні потоки від нового обладнання, суму вивільнених ресурсів, виявлених недоотриманих доходів і відхилень.

Для збільшення ефективності контролінгу необхідно мінімізувати період його впровадження (n), а також витрати, і при позитивному результаті ЕФК контролінг впроваджувати доцільно. Часто оцінити ефективність контролінгу можна «заднім числом» і екстраполювати її на майбутнє.

Другим, мабуть, найбільш поширеним методом оцінки доцільності контролінгу є аналоговий метод. При розгляді основних якостей та ефективності функціонування системи контролінгу на аналогічному підприємстві багато підприємців вирішуються впроваджувати її і на власному.

Таким чином, впровадження та організація служби контролінгу є тонким, дуже коштовним процесом, але, як показала світова і вітчизняна практика, потрібною частиною управління підприємством.

Пушкар М.С. розділяє всі підприємства України, на яких існують умови для впровадження контролінгу, на три групи. Перша група - це підприємства з чисельністю понад 1000 осіб, які характеризуються складною структурою

управлінського апарату та виробничого процесу. На цих підприємствах більш високий кваліфікаційний рівень працівників управління та досить сильні комунікаційні зв'язки між окремими службами. На цих підприємствах доцільно створювати спеціалізовані служби контролінгу.

Другою групою є різного роду об'єднання (концерни, асоціації, консорціуми, міжнародні корпорації тощо). Мета окремих підприємств може не збігатися з загальною метою об'єднань, тому контролінг сприяє консолідації сил усіх учасників об'єднання на досягнення спільної мети.

Третя група підприємств з чисельністю працівників 200-1000 осіб. На цих підприємствах в найближчому майбутньому не існує перспектив для впровадження контролінгу, тому що у них відсутні передумови для цього (низький рівень підготовки бухгалтерів, відсутність методик та ін.) [9, с.311].

Таким чином, на сьогоднішній день питання організації контролінгу на підприємствах України вирішуються індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки та обсягів його діяльності. У більшості випадків функції контролінгу виконує головний бухгалтер чи економіст, що заважає виконанню їх прямих обов'язків. Враховуючи досвід країн, де система контролінгу має історію розвитку, необхідно виділити її в окрему структурну одиницю. А вплинути на це може тільки законодавство, яке могло б сприяти впровадженню системи контролінгу на підприємствах України [9, с.312].

Так, дослідження групи підприємств, що застосовують контролінг, показали, що 70% з них включають такий вид робіт в посадові інструкції контролерів. Показово також наявність в цих інструкціях таких напрямків діяльності як моніторинг фінансової звітності (70%), ведення роботи з учасниками фінансового ринку (45%), консолідація звітності групи підприємств (10%), робота з аудиторськими компаніями (15%) [10, стр.18]. Це підтверджує, що модель контролінгу, яка формується в Україні, має достатньо виражену «зовнішню» орієнтацію і більшою мірою пов'язана з фінансовим, ніж з управлінським обліком.

Висновки. В даний час вироблено вже досить багато концепцій контролінгу, що пов'язуються з історичними етапами його розвитку, баченням ролі та місця в системі управління підприємством, а також основними цільовими установками бізнесу. Сучасні концепції відображають позиціонування контролінгу в системі менеджменту, розвиток його методичної бази та інституційних аспектів, цільову спрямованість функціонування, як самого підприємства, так і системи управління ним. Причому розуміння контролінгу істотно розширилося: від засобу коментування облікових даних, до «управління управлінням». Найчастіше зіставлення концепцій важко в силу різних ознак їх виділення, використовуваних різними авторами. Пропонується при створенні служби контролінгу, яка повинна займати відокремлене положення в господарській

діяльності підприємства, враховувати її можливості, а для оцінки ефективності контролінгу машинобудівних підприємств України використовувати метод оцінки ефективності проектів - чистий приведений дохід (NPV).

Таким чином, теоретично обґрунтовано необхідність впровадження системи контролінгу на промислових підприємствах України з метою вирішення завдання координації зовнішніх і внутрішніх управлінських впливів, підвищення ефективності діяльності даних підприємств.

У ході подальшого дослідження буде розглядатися реалізація функцій контролінгу, оперативного аналізу та консалтингу для осіб, які приймають управлінські рішення, що в свою чергу, дозволить мінімізувати час на прийняття відповідних рішень, а також скорочення ризику невиконання операційних планів і не оптимального спрямування ресурсів.

Література:

1. Горилей О. Модная пилюля [Електронний ресурс] / О. Горилей // Комп@ньон – 2003 – Режим доступу: <http://www.companion.ua/articles/content?id=1949>.
2. Ковалев Д. Сага о контроллинге [Електронний ресурс] / Д. Ковалев // Стратегии – 2006 – Режим доступу <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=650>.
3. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предпр / .А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н.Г. Данилочкиной. - М. : Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
4. Терещенко О.О. Поняття "контролінг" та "управлінський облік" у теорії і практиці. *Фінанси України* : Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал / О.О. Терещенко. – К., 2006. – №8. – С. 137-145.
5. Контроллинг – доступно о сложном [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные. – Режим доступа: <http://mconsult.com.ua/owners-red-book/likbez/kontrolling-dostupno-o-slozhnom>
6. Фалько С.Г. Контроллинг: миссия, современное состояние и перспективы развития. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип., присвяч. Між нар. наук.-практ. конф. «Контролінг у бізнесі: теорія і практика»* / С.Г. Фалько. — К.:КНЕУ, 2008. — С. 3–11.
7. Беккер В. Взаимодействие менеджмента и контроллинга: опыт Германии и России. *Контроллинг* / В. Беккер, Б. Бальтцер, Л. Гончарова. — 2010. — № 3 (36). — С. 20–29.
8. Фалько, С. Г. *Контроллинг для руководителей и специалистов* / С. Г. Фалько. - М. : Финансы и статистика. 2008. - 272 с.
9. Пушкар, М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні / М.С. Пушкар. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 423с.
10. Терещенко О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип., присвяч. Між нар. наук.-практ. конф. «Контролінг у бізнесі: теорія і практика»* / О.О. Терещенко. – К.:КНЕУ, 2008. – С. 12–19.