

УДК 658.513.1

## ЛОГИСТИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

А.В. ДОМКИНА

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

*Раскрыта сущность понятий «контроллинг» и «логистический контроллинг» как экономические категории, отдельно проанализированы подходы к трактовкам понятий «контроллинг» и «логистический контроллинг», сделаны соответствующие выводы, на основе чего предложены авторские определения понятий «контроллинг» и «логистический контроллинг».*

Мировой опыт и научно-практические исследования в области менеджмента подтверждают, что для поддержания устоявшегося развития субъектов хозяйствования, появляется необходимость применения новых подходов к теории и методологии управления, способных обеспечить эффективное функционирование хозяйствующих субъектов в рыночных условиях. Одним из таких подходов и является контроллинг.

Истоки контроллинга корнями уходят в средневековые и лежат в области государственного управления. Уже в XV веке при дворе английского короля существовала должность с названием countrollour. В обязанности countrollour входили документирование и контроль за денежными и товарными потоками.

Слово «контроллинг» произошло от английского слова «to control», означающего «контролировать», «управлять» [1, с. 74].

Однако в англоязычных источниках, термин «контроллинг» практически не используется. В Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет» (managerial accounting, management accounting), хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют контролерами (controller). Вместе с тем, собственно термин «контроллинг» принят в Германии и, по утверждению отдельных авторов, «контроллинг» – это немецкое слово, только частично соответствующее смысловому значению причастия настоящего времени от глагола «to control» [2].

В отечественной экономической литературе, термин «контроллинг» появился в начале 90-х. Но определение этого понятия имело ряд проблем. Как правило, термин «контроллинг» технически переносился из англоязычных специализированных изданий. Несовпадение международной и отечественной терминологии в области теории управления приводило к искажению понимания сути понятия «контроллинг». Подчас, контроллинг подменялся другими, более понятными на тот момент для практики терминами. Так, контроллинг определяли как внутренний аудит, осуществляемый работниками предприятия, предназначенный для внутривозрастного контроля финансового состояния предприятия [3, с. 11].

Другие под термином «контроллинг» просто понимали составную часть управленческого учета [4, с. 36].

Что касается непосредственно понятия «логистический контроллинг», оно появилось в экономической науке относительно недавно. Внедрение данного понятия в систему менеджмента предприятия связано с эволюцией процесса управления, вызванной научно-техническим прогрессом, научным содержанием управленческого процесса, сложностью производственных процессов и возрастающей требовательностью участников рыночных отношений.

В настоящее время, термин «контроллинг» принадлежит к наиболее дискуссированному понятию. Данное понятие имеет значительное количество трактовок, в отличие от термина «логистический контроллинг», отличающихся по смыслу, что затрудняет его понимание. Это объясняется тем, что до настоящего времени в научной литературе не определена его однозначная и общепризнанная трактовка. На сегодняшний день термин «логистический контроллинг» исследован и отображен в экономической литературе недостаточно и вместо него, большинство авторов, как и прежде, используют общее понятие «контроллинг».

С целью унификации применяемого аппарата и выявления различий между используемыми терминами «контроллинг» и «логистический контроллинг», необходимо внимательно изучить трактовки данных понятий.

Результаты исследования трактовок понятий «контроллинг» и «логистический контроллинг» с точки зрения различных авторов представлены в таблице 1.

Таблица 1. – Трактовка понятий «контроллинг» и логистический контроллинг»

Автор / источник	Дефиниция	
	«контроллинг»	«логистический контроллинг»
1	2	3
Гомонко Э.А., Тарасова Т.Ф.	«единая система управления процессом достижения целей и результатов деятельности предприятия» [5].	-

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Фалько С.Г.	«система управления организацией, включающая стратегические и оперативные подсистемы и методы управления, подчиняющие их достижению единой цели» [6].	-
Левкин Г.Г.	«концепция поддержки управления предприятием на основе системы планирования, контроля и управления процессом достижения конечных целей и результатов работы предприятия» [7].	«упорядоченный и по возможности непрерывный процесс обработки данных о логистической системе для выявления отклонений или расхождений между плановыми и фактическими значениями показателей материального потока, а также анализ этих отклонений для выявления причин расхождений» [7].
Раздорожный А.А.	«информационно-аналитическая система, обеспечивающая руководство предприятия информацией для принятия управленческих решений» [8].	-
Уткин Э.А.	«система, направленная на достижение стратегических целей фирмы» [9].	-
Хан Д.	«система интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля деятельности предприятия» [10].	-
Хорват П.	«система управления, координирующая планирование, контроль и информационное обеспечение» [11].	-
Полищук Н.В.	-	«совокупность действий, с помощью которых реализуется процесс планирования, взаимной координации и контроля за ходом выполнения логистических операций, принятия корректирующих решений в случае выявления существенных отклонений от плановой нормы и при условии наличия достоверной информации и т.д.» [12].
Майер Э.	«концепция, направленная на ликвидацию «узких мест» и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и ожидаемыми результатами» [13].	-
Фольмут Х.Й.	«концепция управления предприятием, ориентирующая руководителей на выявление всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли» [14].	-
Ананькина Е.В.	«направление работы финансово-экономической службы предприятия, функционально обособленное, позволяющее принимать оперативные и стратегические управленческие решения» [15].	-
Романова М., Гусева И.Б., Фалалеева Т.В.	«сервисная функция менеджмента, обеспечивающая технологию управления, т.е. правильность использования того или иного инструмента и предоставления его менеджменту для обсуждения» [16, 17].	-
Дайле А.	«процесс, понимаемый как овладение экономической ситуацией на предприятии для поддержки усовершенствований» [18].	-
Алиев М.И.	-	«система контроллинга, занимающаяся поставками, оценкой эффективности закупок, логистическим анализом производства» [19].
Райхман Т.	«информационное обеспечение процесса управления предприятием на основе оптимизации финансового результата в рамках социальных целей» [20].	-
Ивашкевич В.Б.	«система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия (фирмы), т.е. в экономическом отношении, с некоторой долей условности, система управления прибылью предприятия» [21].	-

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Просветов Г.И.	«регулярная проверка выполнения стоящих перед предприятием задач и принятие мер для предотвращения отклонений от намеченных целей» [22].	-
Сергеев В.И., Соломатин П.А.	-	«управленческий функционал, охватывающий организацию, координацию и управление материальными и информационными потоками по всей цепи создания добавленной стоимости – начиная с управления поставщиками, организации снабжения, запуска материалов в производство, продолжая эффективной организацией производственных операций, и заканчивая сбытом и послепродажным обслуживанием» [23].
Башкатова Ю.И.	«комплексная система, объединяющая управленческий учет, планирование, разработку бюджетов, а также анализ и контроль отклонений фактических результатов деятельности от плановых, поддержку принятия оптимальных управленческих решений» [24].	-
Матвейкин В.Г., Дмитриевский Б.С., Кулябин А.С.	«технология управления различными областями финансово-хозяйственной деятельности компании, включающая в себя: определение целей деятельности; отражение этих целей в системе показателей; регулярный контроль (измерение) фактических значений показателей; анализ и выявление причин отклонений фактических значений показателей от плановых [25].	-
Лаута Ю.С., Герасимов Б.И.	«концепция системного управления предприятием как сложной открытой социально-технической системой, базирующаяся на комплексном интегрированном менеджменте и нацеленная на долгосрочное существование предприятия и рост благосостояния собственников на основе получения максимально возможных положительных финансовых результатов» [26].	-
Сербиновский Б.Ю., Емец Э.В.	«контрольно-информационная система обеспечения управления развитием предприятия на основе измерения ресурсов, затрат и результатов внутрихозяйственной деятельности, бизнес-процессов и всей деятельности предприятия» [27].	-
Шешукова Т.Г., Гуляева Е.Л.	«методическая подсистема системы управления организацией, осуществляющая интеграцию всех функций управления для обеспечения эффективного функционирования системы управления организацией, основанная на информации управленческого учета» [28].	-
Ерыгина Л.В., Чепкасова М.С.	«система управления организацией в постоянно меняющихся условиях с целью достижения положительных результатов» [29].	-
Юрген В., Утц Ш.	-	«упорядоченный и по возможности непрерывный процесс обработки логистических данных для выявления расхождений или отклонений между фактическими и плановыми значениями логистических показателей, а также является анализом этих отклонений для выявления причин расхождений» [30].
Пич Г., Шерм Э.	«функция управления, заключающаяся в рефлексии решений, которые касаются других управленческих функций, и рефлексия выходящего за пределы той или иной функции и внутрифункционального согласования этих решений» [31].	-

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Нестерова Т.А.	«комплексная концепция эффективного управления, основанная на интеграции функций учета, информационной поддержки и контроля, а также координации управленческих решений, обеспечивающая успешное функционирование предприятия в долгосрочном периоде» [32].	-
Грамотенко О.	«ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей по всем функциональным сферам деятельности предприятия» [33].	-
Лихтарев Л.Ю.	«система организации управления субъектом экономики, координирующая процессы менеджмента и нацеленная на достижение интересов предприятия» [34].	-
Рау Э.И., Чередов Е.И.	«специальная функция управления, основанная на процессном подходе и реализующая задачи повышения качества и эффективности менеджмента» [35].	-
Данилошкин С.В., Данилошкина Н.Г.	«функционально обособленное направление экономической работы, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических решений» [36].	-
Андропова А.К., Печатнова Е.Д.	«межфункциональный инструмент управления, выполняющий 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» [37].	-
Анискин Ю.П., Павлова А.М.	«концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов» [38].	-
Бердников В.В.	«методология эффективного управления бизнесом, ориентированная на рост его результативности, предполагающая повышение его рыночной конкурентоспособности и формирование устойчивых факторов создания стоимости» [39].	-
Бородушко И.В., Васильева Э.К.	«инструмент методического и информационного сопровождения процесса управления, совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка» [40].	-
Волкова О.Н.	«немецкая концепция производственного учета, делающая упор прежде всего на контроль за поведением и уровнем затрат, и во вторую очередь – на калькуляцию себестоимости» [41].	-
Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г.	«философия, и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе» [42].	-
Коротков Э.М.	«концепция в практическом управлении, направленная на поиск слабых сигналов возможных кризисных ситуаций, своевременную ликвидацию узких мест и отклонений, обеспечение тенденций устойчивого стратегического развития в соответствии с целью, планом, миссией» [43].	-

Окончание таблицы 1

1	2	3
Мальшева Л.А.	«отдельная теория с собственными предметом, объектом и методами. Контроллинг на предприятии выполняет метафункцию управления, которая позволяет координировать процессы менеджмента: контроль, планирование, мотивацию и организацию. Координация заключается в согласовании подсистем и призвана обеспечить обратную связь в контуре регулирования» [44].	-
Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А.	«функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений» [45].	-
Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.	«инструмент планирования, учета, анализа состояния дел на предприятии, используемый для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации» [46].	-
Уткин Э.А., Мырынюк И.В.	«концепция эффективного управления фирмой в целях обеспечения ее стабильного существования на рынке» [47].	-
Шигаев А.И.	«обеспечения управления развитием предприятия на основе измерения ресурсов, затрат и результатов внутрихозяйственной деятельности, бизнес-процессов и всей деятельности предприятия» [48].	-
Шлендер П.Э.	«система регулирования затрат и результатов деятельности, помогающая достигнуть цели организации, избежать неожиданностей и своевременно принять правильные управленческие решения» [49].	-

Как видно из таблицы 1, взгляды отечественных и зарубежных авторов относительно трактовок понятий «контроллинг» и «логистический контроллинг» значительно отличаются. Поскольку каждая трактовка имеет научное обоснование и присутствует в сфере экономических и управленческих отношений, резюмируя все вышеприведенные взгляды и рассуждения, представляется целесообразным выделение в определениях «контроллинг» и «логистический контроллинг» нескольких составляющих, что объясняется комплексностью, ёмкостью и многогранностью данных понятий. Данный анализ позволил наиболее полно отразить исследуемые категории.

Результаты систематизации трактовки понятия «контроллинг» по различным подходам отражены в таблице 2.

Таблица 2. – Анализ подходов к трактовке понятия «контроллинг»

Автор / источник	Подходы													
	система	концепция	направление работы	функция	процесс	проверка	технология	подсистема системы	инструмент	методология	философия и образ мышления	отдельная теория	обеспечение управления	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Гомонко Э.А., Тарасова Т.Ф. [5]	+													
Фалько С.Г. [6]	+													
Левкин Г.Г. [7]		+												
Раздорожный А.А. [8]	+													
Уткин Э.А. [9]	+													

Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Хан Д. [10]	+												
Хорват П. [11]	+												
Майер Э. [13]		+											
Фольмут Х.И. [14]		+											
Ананькина Е.В. [15]			+										
Романова М., Гусева И.Б., Фалалеева Т.В. [16, 17]				+									
Дайле А. [18]					+								
Райхман Т. [20]													+
Ивашкевич В.Б. [21]	+												
Просветов Г.И. [22]						+							
Башкатова Ю.И. [24]	+												
Матвейкин В.Г., Дмитриевский Б.С., Кулябин А.С. [25]							+						
Лаута Ю.С., Герасимов Б.И. [26]		+											
Б.Ю. Сербиновский, Э.В. Емец [27]	+												
Шешукова Т.Г., Гуляева Е.Л. [28]								+					
Ерыгина Л.В., Чепкасова М.С. [29]	+												
Пич Г., Шерм Э. [31]				+									
Нестерова Т.А. [32]		+											
Грамотенко О. [33]	+												
Лихтарев Л.Ю. [34]	+												
Рау Э.И., Чередов Е.И. [35]				+									
Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. [36]			+										
Андропова А.К., Печатнова Е.Д. [37]									+				
Анискин Ю.П., Павлова А.М. [38]		+											
Бердников В.В. [39]										+			
Бородушко И.В., Васильева Э.К. [40]									+				
Волкова О.Н. [41]		+											
Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г. [42]											+		
Коротков Э.М. [43]		+											
Мальшева Л.А. [44]												+	
Попова Л.В., Исакова Р.Е., Головина Т.А. [45]			+										
Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [46]									+				
Уткин Э.А., Мырынюк И.В. [47]		+											
Шигаев А.И. [48]													+
Шлендер П.Э. [49]	+												
Итого	13	9	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	2

Из таблицы 2 видно, что определено 13 подходов к трактовке понятия «контроллинг»:

- система – 32,5% (Гомонко Э.А., Фалько С.Г., Раздорозный А.А., Хан Д., Уткин Э.А., Хорват П., Ивашкевич В.Б. и др.);
- концепция – 22,5% (Майер Э., Фольмут Х.И., Нестерова Т.А. и др.);
- направление работы – 7,5% (Ананькина Е.В., Данилочкин С.В., и др.);
- функция – 7,5 % (Романова М., Пич Г., Рау Э.И. и др.);
- процесс – 2,5% (Дайле А.);
- проверка – 2,5% (Просветов Г.И.);
- технология – 2,5% (Матвейкин В.Г., Дмитриевский Б.С., Кулябин А.С.);
- подсистема системы – 2,5% (Шешукова Т.Г., Гуляева Е.Л.);
- инструмент – 7,5 % (Андропова А.К., Райзберг Б.А. и др.);
- методология – 2,5% (Бердников В.В.);
- философия и образ мышления – 2,5% (Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г.);
- отдельная теория – 2,5% (Мальшева Л.А.);
- обеспечение управления – 5,0% (Райхман Т., Шигаев А.И.).

Такое разнообразие определений данного термина можно связать с неоднородностью решаемых задач в рамках концепции в разные периоды времени.

Результаты систематизации трактовки понятия «логистический контроллинг» по различным подходам отражены в таблице 3.

Таблица 3. – Анализ подходов к трактовке понятия «логистический контроллинг»

Автор / источник	Подходы			
	процесс обработки данных	совокупность действий	система контроллинга	управленческий функционал
Левкин Г.Г. [7]	+			
Полищук Н.В. [12]		+		
Алиев М.И. [19]			+	
Сергеев В.И., Соломатин П.А. [23]				+
Юрген В., Утц Ш. [30]	+			
Итого	2	1	1	1

Исходя из данных таблицы 3, можно отметить, что в настоящее время трактовки понятия «логистический контроллинг» недостаточно, основной подход ориентирован на процесс обработки данных.

На основании проведенного анализа экономической литературы, можно сделать вывод, что понятие «контроллинг» является более широким в смысловом значении, чем «логистический контроллинг». В существующих экономических условиях, когда логистика стала одним из ключевых факторов эффективной деятельности организации, происходит выделение понятия «логистический контроллинг» в отдельную категорию, что позволит разграничивать вышеуказанные определения.

На наш взгляд, «логистический контроллинг» – это совокупность действий, направленных на выявление и устранение недостатков в логистической системе, связанных с отклонением фактических показателей от плановых, с целью получения максимально возможного положительного финансового результата.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Англо-русский словарь: ок. 8000 слов ; под ред. Г. В. Чернова. – М.: Русский язык, 1997. – 224 с.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина [и др.]; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
3. Романов, А.Н. Компьютеризация аудиторской деятельности / А.Н. Романов, Б.Е. Одинцов. – М.: Аудит, 1996. – 276 с.
4. Карпова, Т.П. Основы управленческого учета / Т.П. Карпова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 350 с.
5. Гомонко, Э.А. Управление затратами на предприятии: учебник / Э.А. Гомонко, Т.Ф. Тарасова. – М.: КНОРУС, 2010. – 320с.
6. Фалько, С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / Фалько С.Г. – М.: «Финансы и статистика», 2008. – 272 с.
7. Левкин, Г.Г. Основы логистики / Г.Г. Левкин. – М.: Инфра-Инженерия, 2014. – 240 с.
8. Раздорожный, А.А. Организация производства и управление предприятием / А.А. Раздорожный. – М.: Издательство «Экзамен», 2009. – 877с.
9. Сидоренко, Е.В. Цели, задачи и функции контроллинга затрат на газотранспортном предприятии / Е.В. Сидоренко // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2013. – № 1. – С. 15–19.
10. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем.; под ред. и с предисл. А.А. Турчана, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
11. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.
12. Полищук, Н.В. Логистический контроллинг в системе управления предприятий высокотехнологичных отраслей промышленности / Н.В. Полищук // Economics. – 2015. – № 6 (7). – С.108–116.
13. Бойкова, Ю.М. Концептуальные подходы к формированию системы контроллинга на торговом предприятии / Ю.М. Бойкова // Экономика и управление. – 2008. – № 3. – С.158–161.
14. Адаменко, А.А. Дифференциация взглядов на систему контроллинга и ее информационное наполнение / А.А. Адаменко, М.С. Рыбьянцева // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 11. – С.54–62.
15. Кравец, Т.Д. Подходы к трактовке категории «контроллинг» / Т.Д. Кравец // Сибирская финансовая школа. – 2012. – № 3. – С. 147–149.
16. Романова, М. Учет и отчетность как инструменты контроллинга на предприятии / М. Романова // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 7. – С.79–85.
17. Гусева, И.Б. Повышение качества управления результатами предприятия с участием систем менеджмента и контроллинга / И.Б. Гусева, Т.В. Фалалева // Качество, инновации, образование. – 2012. – № 4. – С.55–60.

18. Дайле, А. Практика контроллинга / А. Дайле; пер. с нем.; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
19. Контроллинг на предприятиях АПК: Краткий курс лекций / Сост. М.И. Алиев. – Саратов: ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2017. – 66 с.
20. Reichmann, T. Controlling mit Kennzahlen und Management berichten: Grund-lagen einer systemgestitzten Controlling-Konzeption / T. Reichmann. – Munchen: Vahlen, 1997. – 680 p.
21. Ивашкевич, В.Б. Контроллинг: сущность и назначение / В.Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. – 1991. – № 4. – С.18–22.
22. Просветов, Г.И. Контроллинг: задачи и решения: учебно-практ. пособие / Г.И. Просветов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 320 с.
23. Сергеев, В.И. Российско-немецкое исследование логистического контроллинга / В.И. Сергеев, П.А. Соломатин // «Логистика и управление цепями поставок». – 2011. – № 6 (47). – С.6–14.
24. Башкатова, Ю.И. Контроллинг: учебно-методический комплекс / Ю.И. Башкатова. – М.: Изд центр ЕАОИ, 2008. – 108 с.
25. Матвейкин, В.Г. Контроллинг: методические разработки / В.Г. Матвейкин, Б.С. Дмитриевский, А.С. Кулябин. – Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 28 с.
26. Лаута, Ю.С. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии: монография / Ю.С. Лаута, Б.И. Герасимов. – Тамбов: ТГТУ, 2005. – 96 с.
27. Сербиновский, Б.Ю. Производительность предприятия и труда: управление и контроллинг / Б.Ю. Сербиновский, Э.В. Емец // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2011. – № 67. – С.240–258.
28. Шешукова, Т.Г. Теория и практика контроллинга / Т.Г. Шешукова, Е.П. Гуляева. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 176 с.
29. Ерыгина, Л.В. Контроллинг: понятия и определения / Л.В. Ерыгина, М.С. Чепкасова, Н.Л. Стеблянский // Вестник СибГАУ. – 2006. – № 4 (11). – С. 74–77.
30. Юрген, В. Введение в контроллинг / В. Юрген, Ш. Утц.; пер. с нем.; под ред. и предисл. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. М.: НП «Объединение контролеров», 2014. – 416 с.
31. Пич, Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С.102–107.
32. Нестерова, Т.А. Этапы развития концепции контроллинга / Т.А. Нестерова // Вестник Нижегородского университета имени Н.И. Лобачевского. – 2009. – № 6 (1). – С. 244–245.
33. Контроллинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cfin.ru/management/controlling/whatis/>. – Дата доступа: 09.09.2020.
34. Лихтарев, Л.Ю. Систематизация определения термина «контроллинг» / Л.Ю. Лихтарев // Экономические исследования. – 2011. – № 2. – С. 84–93.
35. Рау, Э.И. Методический подход к организации контроллинга на предприятии / Э.И. Рау, Е.И. Чередов // Ползуновский вестник. – 2006. – № 3. – С. 110–115.
36. Ананькина, Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
37. Андропова, А.К. Оперативный контроллинг / А.К. Андропова, Е.Д. Печатнова. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2006. – 160 с.
38. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Омега-Л, 2007. – 280 с.
39. Бердников, В.В. Контроллинг эффективности бизнеса: монография / В.В. Бердников. – М.: РУДН, 2009. – 452 с.
40. Бородушко, И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
41. Волкова, О.Н. Управленческий учет: учебник / О.Н. Волкова. – М.: ТК Велби, Проспект, 2005. – 472 с.
42. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский [и др.]. – М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2009. – 336 с.
43. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2010. – 640 с.
44. Какой контроллинг нужен предприятиям? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2002/07-08/172241/>. – Дата доступа: 09.09.2020.
45. Попова, Л.В. Контроллинг: учеб. пособие / Л.В. Попова, Р.Е. Исакова, Т.А. Головина. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 192 с.
46. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 495 с.
47. Уткин, Э.А. Контроллинг: российская практика / Э.А. Уткин, И.В. Мырынюк. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 272 с.
48. Шигаев, А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия / А.И. Шигаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.
49. Аудит и контроллинг персонала организации; под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с.