

Ходирева Оксана Олегівна
аспірант кафедри менеджменту
інноваційного підприємництва та міжнародного бізнесу
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

Ходырева Оксана Олеговна
аспірант кафедри менеджмента
инновационного предпринимательства и международного бизнеса
Национального технического университета
«Харьковский политехнический институт»

Khodyrieva Oksana
Postgraduate Student of the Innovative Entrepreneurship Management and International
Economic Relations Department
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-6-7340

**ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ,
ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА,
ЕГО МЕСТО В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ
ECONOMIC ESSENCE OF STRATEGIC CONTROLLING,
ITS PLACE IN THE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Анотація. У статті досліджено теоретичні концепції до трактування сутності економічної категорії «стратегічний контролінг», що нині є дуже актуальним для управління великими промисловими підприємствами. Основна мета концепції контролінгу полягає в підвищенні ефективності оперативного і стратегічного управління підприємством. Вказано, контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль над досягненнями як стратегічних, так і оперативних цілей підприємства, згідно з цим принципом розрізняють стратегічний контролінг та оперативний контролінг. Виділено та порівняно основні характеристики стратегічного та оперативного контролінгу. Вказані основні інструменти, які використовуються при впровадженні стратегічного або оперативного контролінгу. Аналіз існуючих поглядів на поняття «стратегічного контролінгу» показує, що на сучасному етапі відсутній єдиний методологічний підхід до визначення поняття «стратегічний контролінг». Проаналізовано роботи вчених, які досліджували проблеми визначення та ключові характеристики контролінгу. Досліджено походження, еволюцію та сучасні інтерпретації поняття «стратегічний контролінг». Виявлено та узагальнено групи підходів до визначення поняття «стратегічний контролінг», визначено та наведено причини різноманіття поглядів до даного поняття. Розкрито переваги та недоліки кожного підходу до визначення економічної категорії. Згруповано та проаналізовано існуючі визначення терміну «стратегічний контролінг». Розроблено авторське визначення поняття «стратегічний контролінг». Визначено задачі стратегічного контролінгу у системі стратегічного управління промисловим підприємством. Зроблено висновок, що контролінг перебуває у постійному розвитку, оскільки сучасна ринкова та економічна ситуація доволі швидко змінюється, а підприємства має пристосовуватися до неї і прогнозувати свої дії з урахуванням майбутніх змін. Його розвиток тісно пов'язаний з розвитком теорії управління підприємством. Структура контролінгу на окремому промисловому підприємстві може змінюватись в залежності від його можливостей та потреб.

Ключові слова: стратегічний контролінг, контроль, еволюція поняття, економічна категорія, система управління.

Аннотация. В статье исследованы теоретические концепции к трактовке содержания экономической категории «стратегический контроллинг», которая сегодня очень актуальна для управления крупными промышленными предприятиями. Основная цель концепции контроллинга заключается в повышении эффективности оперативного и стратегического управления предприятием. Указано, контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль над достижениями как стратегических, так и оперативных целей предприятия, согласно этому принципу различают стратегический контроллинг и оперативный контроллинг. Выделены и сравнены основные характеристики стратегического и оперативного контроллинга. Указаны основные инструменты, которые используются при внедрении стратегического или оперативного контроллинга. Анализ существующих взглядов на понятие «стратегического контроллинга» показывает, что на современном этапе отсутствует единый методологический подход к определению понятия «стратегический контроллинг». Проанализированы работы ученых, исследовавших проблемы определения и ключевые характеристики контроллинга. Исследовано происхождение, эволюцию и современные интерпретации понятия «стратегический контроллинг». Выявлены и обобщены группы подходов к определению понятия «стратегический контроллинг», определены и приведены причины многообразия взглядов к данному понятию. Раскрыты преимущества и недостатки каждого подхода к определению экономической категории. Сгруппированы и проанализированы существующие определения термина «стратегический контроллинг». Разработаны авторские определения понятия «стратегический контроллинг». Определены задачи стратегического контроллинга в системе стратегического управления промышленным предприятием. Сделан вывод, что контроллинг находится в постоянном развитии, поскольку современная рыночная и экономическая ситуация довольно быстро меняется, а предприятия должны приспосабливаться к ней и прогнозировать свои действия с учетом будущих изменений. Его развитие тесно связано с развитием теории управления предприятием. Структура контроллинга на отдельном промышленном предприятии может варьироваться в зависимости от его возможностей и потребностей.

Ключевые слова: стратегический контроллинг, контроль, эволюция понятия, экономическая категория, система управления

Summary. The article examines the theoretical concepts for the interpretation of the essence of the economic category «strategic controlling», which is now very relevant for the management of large industrial enterprises. The main purpose of the concept of controlling is to increase the efficiency of operational and strategic management of the enterprise. It is indicated that controlling allows to exercise constant control over the achievements of both strategic and operational goals of the enterprise, according to this principle, there are strategic controlling and operational controlling. The main characteristics of strategic and operational controlling are highlighted and compared. The main tools used in the implementation of strategic or operational controlling are indicated. Analysis of existing views on the concept of «strategic controlling» shows that at the present stage there is no single methodological approach to defining the concept of «strategic controlling». The works of scientists who studied the problems of definition and key characteristics of controlling are analyzed. The origin, evolution and modern interpretations of the concept of «strategic controlling» are studied. Groups of approaches to the definition of the concept of «strategic controlling» are identified and generalized, the reasons for the diversity of views on this concept are identified and presented. The advantages and disadvantages of each approach to determining the economic category are revealed. The existing definitions of the term «strategic controlling» are grouped and analyzed. The author's definition of the concept of «strategic controlling» is developed. The tasks of strategic controlling in the system of strategic management of an industrial enterprise are determined. It is concluded that controlling is in constant development, since the current market and economic situation is changing quite rapidly, and enterprises must adapt to it and predict their actions, taking into account future changes. Its development is closely related to the development of the theory of enterprise management. The structure of controlling in an individual industrial enterprise may change depending on its capabilities and needs.

Key words: strategic controlling, control, evolution of the concept, economic category, management system.

Постановка проблеми. У сучасних умовах управління організацією як економічною системою вимагає вирішення багатьох питань, спричинених як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Сучасний менеджмент ділить цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткострокові) та стратегічні (довгострокові, перспективні). Контролінг — це система управління підприємством, спрямована на досягнення довгострокових цілей шляхом координа-

ції стратегічного та оперативного рівня управління. Таким чином, контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль над досягненнями як стратегічних, так і оперативних цілей підприємства, згідно з цим принципом розрізняють стратегічний контролінг та оперативний контролінг.

Основною метою стратегічного контролінгу є забезпечення довгострокового функціонування підприємства та контроль досягнення підприємством

запланованої цілі стратегічного розвитку. Крім того, спрямований стратегічний контролінг координація та контроль функцій стратегічного планування. Незважаючи на численні публікації з проблематики контролінгу, в Україні і досі відсутнє чітке однозначне уявлення навіть про суть поняття «контролінг», на визначенні якого має ґрунтуватися методологія та розроблятися теоретико-методичні підходи до впровадження Поняття контролінгу як наукової категорії виникло у західній економічній науці та з часом отримало свій розвиток і в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми визначення та характеристики стратегічного контролінгу представлено у наукових працях наступних зарубіжних учених, як: О. А. Лаєнко [1], І. Ф. Єлфимова [2], С. Б. Сулоєва [3], О. М. Кармінського та С. Г. Фалько [4], А. П. Петрова [5], С. В. Гришуніна [8] та інших.

У вітчизняній науковій літературі це питання висвічується у роботах таких учених, як: Р. Г. Долінська та В. А. Міщенко [11], С. Б. Ільїна [12], Т. С. Журба [13], О. А. Русановська [14], Л. В. Григор'єва [15] та інших.

Метою даної роботи є дослідження місця стратегічного контролінгу промислового підприємства в межах системи управління підприємством, а також уточнення змісту економічної категорії «стратегічний контролінг».

Виклад основного матеріалу. Відповідно, незалежно від того, яким чином визначається категорія контролінг, його розвиток тісно пов'язаний з розвитком теорії управління підприємством. Гнучкість концепції контролінгу дозволяє вносити до нього нові розробки. А оскільки потреби управління організацією безперестанно змінюється, контролінг перебуває у постійному розвитку.

Як видно з таблиці 1, оперативний та стратегічний контролінг відрізняються по періоду часу, що вони охоплюють: оперативний — виконує функції у короткостроковому періоді, а стратегічний — застосовується у середньо- і довгостроковому періоді. Дії оперативного контролінгу спрямовані на конкретний результат, а стратегічного на розвиток потенціалу підприємства. Оперативний контролінг концентрується на окремих важливих показниках діяльності підприємства, а стратегічний — на всіх сферах з інтеграцією до них.

Стратегічний контролінг визначає завдання оперативного контролінгу, тим самим нормативно його обмежує. Основна задача оперативного контролінгу — допомога менеджменту у досягненні запланованих результатів. Між інструментарієм стратегічного та оперативного контролінгу існує дуже багато відмінностей, оскільки останній виконує свої функції у короткостроковому періоді.

Підприємства, що виокремлюють оперативний і стратегічний менеджмент, звичайно також

Таблиця 1

Зіставлення характеристик оперативного та стратегічного контролінгу на промисловому підприємстві

Характеристика	Вид контролінгу	
	Оперативний	Стратегічний
Направленість	Максимізація ефективності та рентабельності діяльності підприємства	Одночасна направленість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства
Ціль	Досягнення прибутковості і ліквідності підприємства	Підвищення потенціалу, забезпечення розвитку підприємства
Рівень управління	Тактичний і оперативний	Стратегічний
Основні завдання	<ul style="list-style-type: none"> – визначення вузьких і слабких місць для тактичного управління; – визначення основних показників у відповідності з встановленими поточними цілями; – порівняння планових (нормативних) і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат для виявлення причин відхилень; – аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів; – мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень. – керівництво при плануванні і розробці бюджету (поточне та оперативне планування); 	<ul style="list-style-type: none"> – визначення цілей та напрямків розвитку підприємства; – відповідальність за стратегічне планування; – розробка альтернативних стратегій; – визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, покладених у стратегічні плани; – визначення та контроль основних показників у відповідності з встановленими стратегічними цілями; – порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників для виявлення причин, винних і наслідків даних відхилень; – аналіз економічної ефективності.

Джерело: складено автором на основі [1, с. 232; 2, с. 53; 3, с. 44; 4, с. 33; 5, с. 148]

розділяють підрозділи оперативного і стратегічного контролінгу. Службу стратегічного контролінгу можна назвати внутрішнім порадиником для адміністративно-управлінського персоналу в ході визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства оскільки вона сама забезпечує інформацію для прийняття управлінських рішень.

Інструменти, які використовуються при впровадженні стратегічного або оперативного контролінгу, різні. Слід ретельно зважувати необхідність впровадження того чи іншого інструменту. Більшість авторів, що займаються зазначеною проблематикою контролінгу, мають єдину думку про те, що інструменти контролінгу діляться на інструменти стратегічного і оперативного контролінгу (рисунок 1). Такий поділ впливає з призначення цих видів контролінгу. Треба відмітити, що поділ інструментів є певною мірою умовним, оскільки може успішно використовуватися для цілей як оперативного, так і стратегічного контролінгу, наприклад Сбалансована система показників, Система ключових показників ефективності та інші.

Сучасне управління промисловим підприємством все більшу увагу приділяє стратегічному контролінгу. Адже саме на стратегічному рівні закладається потенціал існування та подальшого розвитку підприємства. Аналіз поглядів дослідників показує, що на сучасному етапі відсутній єдиний методологічний підхід до визначення поняття контролінгу. Узагаль-

нимо та проаналізуємо сутність визначення поняття «стратегічний контролінг» у таблиці 2.

Отже, стратегічний контролінг — це метод управління підприємством, спрямований на досягнення запланованих цілей, який забезпечує сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Одним з основних шляхів ефективного стратегічного управління промисловим підприємством є розробка і впровадження системи стратегічного контролінгу. Це дозволяє вирішувати ряд питань, а саме: стабільне функціонування в довгостроковій перспективі, виявлення і використання прихованих резервів, впровадження інноваційних проєктів, розроблення стратегії розвитку промислового підприємства та інші, через те що система стратегічного контролінгу виступає одним з ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Задачі стратегічного контролінгу полягають у підтримці стратегічного управління, забезпечення ефективної взаємодії процесів планування та контролю на стратегічному рівні. Крім цього, важливим завданням є забезпечення керівництва компанії якісної і своєчасної інформацією, достатньою для прийняття зважених управлінських рішень. Таким чином, стратегічний контролінг виконує функцію реалізації стратегії — від стратегічного планування до стратегічного управління (рис. 1).

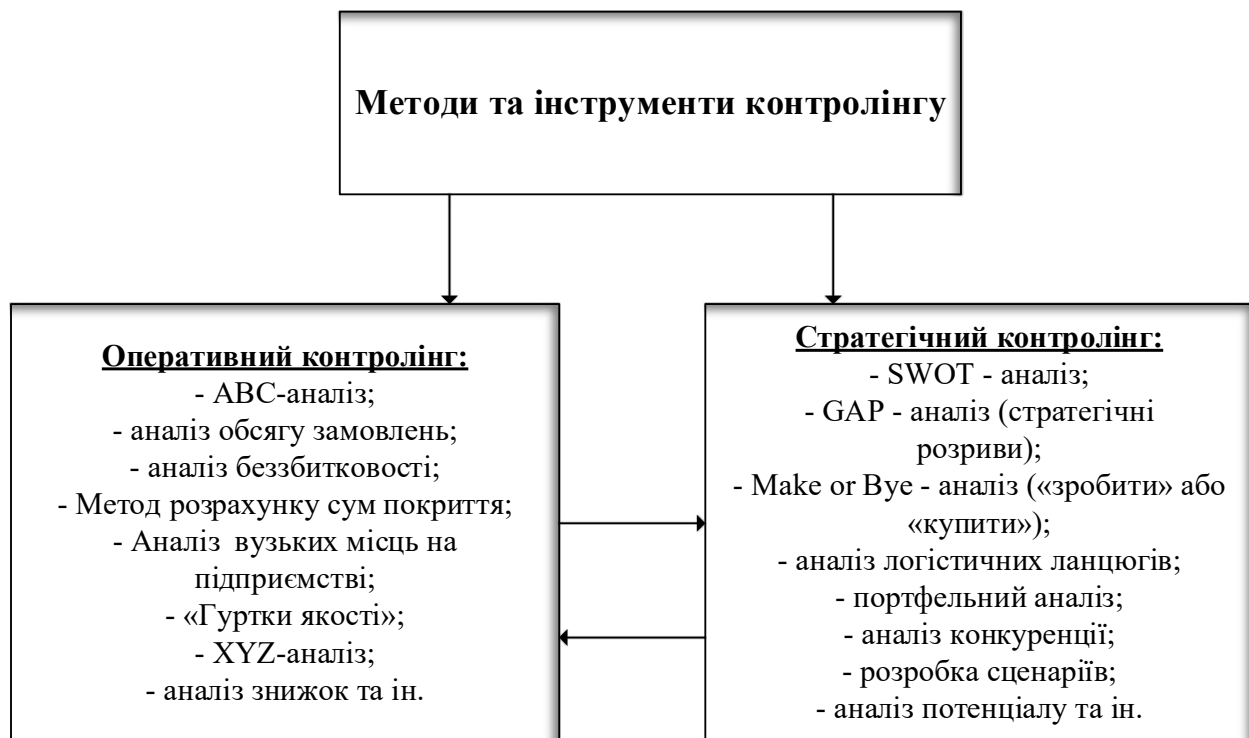


Рис. 1. Інструменти контролінгу промислового підприємства
 Джерело: узагальнено автором на основі [2, с. 130; 4 с. 167; 6, с. 27]

Сутність впровадження стратегічного контролінгу на промисловому підприємстві міститься в адаптації діяльності підприємства до існуючих вимог ринка та зовнішнього середовища, на максимізацію ефективності внутрішніх процесів та підвищення потенціалу підприємства. До особливостей стратегічного контролінгу відносять оцінку можливостей і ризиків, виявлення напрямків розвитку

промислового підприємства з урахуванням усієї специфіки діяльності. Система стратегічного контролінгу направлена на майбутню перспективу та допомагає при стратегічному плануванні за рахунок використання необхідних підходів та інструментів для проведення ситуаційного аналізу і формування стратегії розвитку. Задачі стратегічного контролінгу полягають у підтримці стратегічного управління,

Таблиця 2

Основні визначення категорії « стратегічний контролінг »

Автор	Визначення
О. А. Лаєнко	Стратегічний контролінг — це підсистема стратегічного менеджменту, яка координує функції стратегічного аналізу, визначення мети, планування і коригування стратегії; контролює роботу всієї системи в цілому і всіх функціональних областей діяльності підприємства, а також задає, розвиває і контролює підсистему стратегічного інформаційного забезпечення.
І. Ф. Елфімова	Стратегічний контролінг являє собою координацію стратегічного планування та контролю з одночасним забезпеченням цієї координації стратегічною інформацією.
С. Б. Сулоєва	Стратегічний контролінг — це концепція стратегічного управління, що забезпечує здійснення цілей організації за рахунок створення її конкурентної переваги через механізми координації та інтеграції всіх управлінських процесів і контролю за досягненням встановлених цілей.
А. М. Кармінський	Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю та системи стратегічного інформаційного забезпечення.
П. А. Петров	Стратегічний контролінг — найважливіша складова контролінгу, керуюча зовнішнім середовищем, стратегічними чинниками успіху, альтернативними стратегіями, стратегічними цілями. Стратегічний контролінг — це сучасна концепція управління, яка покликана забезпечити безперервну систему інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки і координації процесів стратегічного планування, формування стратегії, контролю її реалізації, а також якісно новий рівень для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.
Е. В. Пономарєва	Стратегічний контролінг являє собою комплексну систему економічного управління підприємством, яка спрямована на досягнення цілей організації, пов'язаних з отриманням прибутку і підвищення рівня конкурентоспроможності.
Е. А. Жидкова	Стратегічний контролінг — це безперервний процес інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління стратегією розвитку для довгострокового ефективного функціонування економічного суб'єкта.
С. В. Гришунин	Стратегічний контролінг — орієнтована на ринок і конкуренцію система стратегічного управління, що забезпечує здійснення системи цілей організації за рахунок створення її конкурентної переваги за допомогою координації всіх функцій сучасного менеджменту в єдину систему.
Т. А. Ігнатова	Стратегічний контролінг — концепція стратегічного управління, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства за рахунок координації функцій стратегічного планування, контролю та формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту.
Е. В. Толкачева	Стратегічний контролінг — це система управління підприємством через механізм координації внутрішніх управлінських процесів і їх адаптації до вимог зовнішнього середовища, яке орієнтоване на його довгостроковий результативний і ефективний розвиток.
Р. Долинська	діяльність, що охоплює тривалий проміжок часу та ставить собі завдання «робити справу правильно», при цьому стратегія розуміється як обґрунтування цілей та шляхів їх досягнення
С. Ільїна, Т. Журба	це найважливіша складова контролінгу, управляюча зовнішнім середовищем, стратегічними чинниками успіху, альтернативними стратегіями, стратегічною метою.
О. Русановська [13, с. 112]	це метод успішної реалізації стратегії підприємства. Адже, застосування стратегічного контролінгу на підприємстві забезпечує керівників підприємства інформацією про сильні і слабкі сторони підприємства, про його можливості і ризики. Володіння такими даними дозволяє вчасно реагувати на зміни ринку, коригувати відповідно до цих змін власну стратегію, відкидати неактуальні потребам ринку зміни в діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [1, с. 233; 2, с. 120; 3, с. 48; 5, с. 112; 6, с. 25; 7, с. 34; 8, с. 201; 9, с. 136; 10, с. 212; 11 с. 78; 12, с. 80; 13, с. 112]



Рис. 2. Основні задачі стратегічного контролінгу на промисловому підприємстві

Джерело: складено автором на основі: [14, с. 112; 15, с. 227; 16, с. 275]

забезпечення взаємодії планування та контролю на стратегічному рівні.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Сутність ідеї стратегічного контролінгу на промисловому підприємстві полягає в завчасній перевірці прийнятих стратегічних рішень і виявленні факторів, що їх порушують завчасно для усунення виниклих проблем. Тому розробка системи стратегічного контролінгу обов'язково містить у собі аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які суттєво впливають на реалізацію стратегічних цілей та розвиток підприємства. Саме тому структура контролінгу на окремому промисловому підприємстві може змінюватись в залежності від його можливостей та потреб.

Розуміння сутності поняття «стратегічний контролінг» допоможе менеджерам підприємства більш успішно впроваджувати його в систему менеджменту. А застосування методів та інструментів страте-

гічного контролінгу у системі управління підприємством дозволяє ефективно підприємству ефективно вести свою діяльність, що значно впливає на його майбутній розвиток підприємства.

Сьогодні стратегічний контролінг користується все більшим попитом в сфері управління промисловим підприємством, оскільки сучасна ринкова та економічна ситуація доволі швидко змінюється, а підприємства має пристосовуватися до неї і прогнозувати свої дії з урахуванням майбутніх змін. Застосування стратегічного контролінгу передбачає моніторинг ринку, що забезпечує керівників актуальною і своєчасною інформацією, дає їм змогу коригувати стратегію підприємства. Саме тому впровадження та застосування інструментів контролінгу є особливо актуальним, а постійний розвиток науки та економічні зміни передбачають необхідність побудови нової структури інструментів та методів контролінгу, що і визначає перспективу подальших досліджень.

Література

1. Лаенко О. А. Стратегический контроллинг / О. А. Лаенко, К. Е. Денисова // Международный журнал социальных и гуманитарных наук. 2016. Т. 6. № 1. С. 232–236.
2. Елфимова И. Ф. Контроллинг: учеб. пособие / И. Ф. Елфимова, В. А. Хвостикова. Воронеж: ВГТУ, 2006. 163 с.
3. Сулоева С. Б. Стратегический управленческий учет в системе управления проектами на промышленных предприятиях / С. Б. Сулоева // Организатор производства. 2019. № 1. С. 43–54.
4. Контроллинг в бизнесе / [А. М. Карминский, Н. П. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько]. Москва, «Финансы и статистика», 2003. 250 с.
5. Петров П. А. Внедрение механизма стратегического контроллинга в систему управления промышленных предприятий / П. А. Петров // Проблемы современной экономики. 2011. № 2. С. 147–150.
6. Пономарева Е. В. Контроллинг на предприятии: учебное пособие. / Е. В. Пономарева. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2012. 188 с.
7. Жидкова Е. А. Развитие учетно-аналитической концепции контроллинга: теория и методология: монография / Е. А. Жидкова. М.: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2017. 228 с.
8. Гришунин С. В. Инструменты рейтингования в системе стратегического контроллинга / С. В. Гришунин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2015. № 4 (223). С. 193–203.
9. Сацук Т. П., Игнатова Т. В. Системы показателей стратегического контроллинга в организациях торговли / Т. П. Сацук, Т. В. Игнатова // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 19. С. 131–138.
10. Толкачева Е. В. Стратегический контроллинг в системе управления предприятием / Е. В. Толкачева // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 4. С. 109–116.
11. Долинская Р. Г., Мищенко В. А. Контроллинг в действии: Учебное пособие / Р. Г. Долинская, В. А. Мищенко. Х. ИД «ИНЖЭК», 2008. 472 с.
12. Ільїна С. Б., Журба Т. С. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості: Навч. посібник / С. Б. Ільїна, Т. С. Журба. К.: Професіонал, 2008. 592 с.
13. Русановська О. А. Формування інформаційної бази стратегічного логістичного контролінгу машинобудівних підприємств / О. А. Русановська // Молодий вчений. 2014. № 12(2). С. 77–81.
14. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле, пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. 336 с.
15. Григор'єва Л. В. Реструктуризація як комплексна інновація, спрямована на покращення адаптації підприємства до ринкових умов господарювання / Л. В. Григор'єва // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2005. № 6. С. 227.
16. Гур'янов А. Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / А. Б. Гур'янов, О. А. Гришко // Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 274–277.

References

1. Laenko O. A. Strategicheskii kontrolling / O. A. Laenko, K. Ye. Denisova // Mezhdunarodny zhurnal sotsialnykh i gumanitarnykh nauk. 2016. T. 6. № 1. S. 232–236.
2. Yelfimova I. F. Kontrolling: ucheb. posobie / I. F. Yelfimova, V. A. Khvostikova. Voronezh: VGTU, 2006. 163 s.
3. Suloeva S. B. Strategicheskii upravlencheskiy uchet v sisteme upravleniya proektami na promyshlennykh predpriyatiyakh / S. B. Suloeva // Organizator proizvodstva. 2019. № 1. S. 43–54.
4. Kontrolling v biznese / [A. M. Karminskiy, N. P. Olenev, A. G. Primak, S. G. Falko]. Moskva, «Finansy i statistika», 2003. 250 s.
5. Petrov P. A. Vnedrenie mekhanizma strategicheskogo kontrollinga v sistemu upravleniya promyshlennykh predpriyatiy / P. A. Petrov // Problemy sovremennoy ekonomiki. 2011. № 2. S. 147–150.
6. Ponomareva Ye. V. Kontrolling na predpriyatii: uchebnoe posobie. / Ye. V. Ponomareva. SPb.: Izdatelstvo Sankt-Peterburgskogo universiteta upravleniya i ekonomiki, 2012. 188 s.
7. Zhidkova Ye. A. Razvitie uchetno-analiticheskoy kontseptsii kontrollinga: teoriya i metodologiya: monografiya / Ye. A. Zhidkova. M.: Izdatelskiy dom «NAUChNAYa BIBLIOTYeKA», 2017. 228 s.
8. Grishunin S. V. Instrumenty reytingovaniya v sisteme strategicheskogo kontrollinga / S. V. Grishunin // Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki. 2015. № 4 (223). S. 193–203.

9. Satsuk T.P., Ignatova T.V. Sistemy pokazateley strategicheskogo kontrollinga v organizatsiyakh trgovli / T.P. Satsuk, T.V. Ignatova // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2009. № 19. S. 131–138.
10. Tolkacheva Ye.V. Strategicheskij kontrolling v sisteme upravleniya predpriyatiem / Ye.V. Tolkacheva // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2014. № 4. S. 109–116.
11. Dolinskaya R.G., Mishchenko V.A. Kontrolling v deystvii: Uchebnoe posobie / R.G. Dolinskaya, V.A. Mishchenko. Kh. ID «INZhEK», 2008. 472 s.
12. Iljjina S.B., Zhurba T.S. Kontrolingh procesiv ghospodarsjkoji dijajnosti na pidpryjemstvakh kharchovoji promyslovosti: Navch. posibnyk / S.B. Iljjina, T.S. Zhurba. K.: Profesional, 2008. 592 s.
13. Rusanovsjska O.A. Formuvannja informacijnoji bazy strateghichnogho loghistrychnogho kontrolinghu mashynobudivnykh pidpryjemstv / O.A. Rusanovsjska // Molodyj vchenyj. 2014. # 12(2). S. 77–81.
14. Dayle A. Praktika kontrollinga / A. Dayle, per. s nem. pod red. i s predisl. M.L. Lukashevicha, Ye.N. Tikhonenkovoy. M.: Finansy i statistika, 2001. 336 s.
15. Ghryghor'jeva L.V. Restrukturyzacija jak kompleksna innovacija, sprjamovana na pokrashhennja adaptaciji pidpryjemstva do rynkovykh umov ghospodarjuvannja / L.V. Ghryghor'jeva // Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky. 2005. # 6. S. 227.
16. Ghur'janov A.B. Systemnyj pidkhdid do strateghichnogho upravlinnja pidpryjemstvom/ A.B. Ghur'janov, O.A. Ghryshko // Ekonomika pidpryjemstva. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2011. # 34. S. 274–277.