

УДК 658.012 “71”

**Желтенков А.В., Сюзева О.В.***(г. Москва)*ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ КОНТРОЛЛИНГА  
В ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Аннотация.* В данной статье рассматривается необходимость и предпосылки развития контроллинга в промышленных организациях; приводится оценка эффективности использования инструментов контроллинга в менеджменте зарубежных промышленных компаний; выделяются особенности контроллинга на российских промышленных предприятиях; описываются процессы внедрения систем контроллинга; приводится схема возможных направлений реорганизации системы управления промышленной организации с учётом внедрения контроллинга.

*Ключевые слова:* система управления, развитие, промышленная организация, система контроллинга, инструменты контроллинга, реорганизация системы управления, подходы и методы контроллинга, процессы внедрения, информационный фильтр, параметрическая адаптация, «пассивная» структурная адаптация, «активная» структурная адаптация.

**A. Zheltenkov, O. Syuzeva***(Moscow)*PROBLEMS OF CONTROLLING SYSTEMS DEVELOPMENT  
AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

*Abstract.* The article discloses the necessity and preconditions of controlling development at the industrial enterprises; the assessment of efficiency of controlling instruments application in managing foreign industrial companies is given. The author singles out some specific features of controlling at the Russian industrial enterprises. The processes of introduction of controlling systems are described. The article provides the scheme of some possible directions of reorganization of an industrial enterprise's control system, taking into account the system of controlling having been introduced.

*Key words:* control system; development; industrial enterprise; controlling system; instruments of controlling; reorganization of management system; approaches and methods of controlling; introduction processes; information filter; parametrical adaptation; “passive” structural adaptation; “active” structural adaptation.

По мнению ряда авторов [2; 3; 4; 6; 7; 8; 10; 11; 13], в настоящее время в России сложились наиболее благоприятные условия для развития контроллинга. Такая ситуация обусловлена следующими предпосылками.

Во-первых, большое количество предприятий получило эффективных собственников (владельцев контрольных пакетов акций), которые всерьёз озабочены проблемой эффективного использования приобретённой собственности.

Во-вторых, часто руководители высшего звена крупных и средних промышленных предприятий не имеют необходимого опыта управления в условиях конкурентной среды с учётом плановой «наследственности» функционирования бизнеса. Для управления промышленными предприятиями они используют только финансовые инструменты, которых явно недостаточно.

В-третьих, стабилизация организационного обеспечения предпринимательской деятельности в стране (создание соответствующей нормативно-правовой базы, инфраструктуры предпринимательской деятельности, достаточной системы финансовых институтов, создание условий для выхода на мировые рынки и т. д.) даёт возможность использования разнообразных инструментов эффективного управления на микроуровне, одним из которых является контроллинг.

В-четвёртых, введение в действие 25 главы Налогового кодекса Российской Федерации позволило приблизить российские стандарты бухгалтерского учёта к международным благодаря выведению управленческого учёта за рамки жёстких законодательных ограничений [5]. Условием для развития и повышения эффективности бухгалтерского, управленческого и налогового учётов является тот факт, что они становятся более самостоятельными и менее зависимыми друг от друга.

В-пятых, интеграция России в мировое экономическое пространство требует освоения и внедрения на российских предприятиях современных технологий управления, которые эффективно используются передовыми иностранными компаниями.

В-шестых, к управлению крупными российскими компаниями всё чаще допускаются молодые специалисты, получившие блестящее управленческое образование в российских и западных бизнес-школах, прошедшие стажировки на крупных мировых предприятиях, готовые к использованию разнообразных инструментов и технологий управления.

Всё вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что развитие системы контроллинга в России – неоспоримый факт.

Необходимость внедрения системы контроллинга в деятельности промышленных предприятий Л.А. Малышева объясняет следующими причинами [9, с. 94]:

- структурная перестройка крупных промышленных предприятий, традиционно относившихся к военно-промышленному комплексу, способствует развитию экономики;

- преобладание крупных промышленных предприятий (в том числе градообразующих) в старопромышленных районах ... свидетельствует о первоочерёдности преобразований;

- сосуществование устаревших технологических укладов с высокой долей кризисных отраслей, осложняющих процесс становления конкурентоспособной промышленности, требует значительных инвестиций;

- низкая инвестиционная привлекательность отечественных предприятий в силу устаревших технологий требует инновационных изменений;

- инертность в части изменений из-за традиционно сложившейся линейной системы управления и бюрократизации требует механизмов и методик преобразований, которые могут быть адаптированы для более мелких предприятий.

В настоящее время контроллинг в качестве инструмента управления бизнесом применяют во всех развитых странах мира на предприятиях государственной и частной формы собственности. А показатели эффективности использования инструментов контроллинга в менеджменте зарубежных промышленных компаний (см. табл.1) [14] дают основания сделать вывод о том, что и отечественная промышленность должна более активно использовать данный инструмент в собственном стратегическом развитии.

В середине 90-х гг. XX в. в России начались практические шаги по внедрению системы контроллинга на крупных промышленных предприятиях, активно использующих (и имеющих для этого соответствующие ресурсы) эффективные инструменты управления из практики зарубежных компаний. Появились документы, регламентирующие организационное обеспечение и деятельность служб контроллинга на крупных российских предприятиях.

В настоящее время предприятия самостоятельно делают попытки решить основные проблемы формирования подразделений контроллинга. Приведём ряд примеров.

Процесс внедрения системы контроллинга на хорошо известном в России и за её пределами промышленном предприятии Ленинградское оптико-механическое объединение (ЛОМО) разрабатывался и осуществ-

Таблица 1

**Влияние внедрения системы контроллинга на показатели  
управления предприятиями**

| Результаты контроллинга   | Наименование компании |         |      |      |       |       |       |         |      |       |      |
|---|-----------------------|---------|------|------|-------|-------|-------|---------|------|-------|------|
|   | Sony                  | Samsung | LG   | Akai | Kodak | Nokia | Mazda | Siemens | BP   | Shell | AIG  |
| Увеличение эффективности управления в связи с использованием контроллинговых технологий в процессе управления, %                        | 25                    | 24,2    | 18,7 | 11,8 | 11,7  | 10,2  | 9,9   | 9,3     | 9,1  | 8,6   | 7,2  |
| Увеличение эффективности производственного процесса в связи с применением инновационных достижений в области контроля и контроллинга, % | 18,4                  | 18      | 25,9 | 8,4  | 31,9  | 25,3  | 22,9  | 21,5    | 19,6 | 19,2  | 14,9 |

влялся на основе рекомендаций Международной ассоциации контролёров с учётом дивизиональной системы организации предприятия.

В реальной практике функционирование дивизионов в достаточной степени децентрализовано, а внедрение и функционирование системы контроллинга на данном предприятии является эффективным за счёт того, что дивизионы обладают частично обособленной системой учёта и ответственностью за прибыль только на уровне промежуточных результативных показателей.

В АО «Техснабэкспорт» изначально была поставлена задача информационного обеспечения работы менеджеров предприятия. В положении о службе контроллинга АО «Техснабэкспорт» предложены следующие критерии оценки эффективности работы:

– удовлетворение руководителей результатами деятельности службы контроллинга в части предоставления управленческой информации с оценкой в системе «плохо» – «удовлетворительно» – «хорошо» – «отлично»;

– удовлетворение пользователей служебными программными продуктами службы контроллинга в части предоставления оперативной информации с оценкой в системе «плохо» – «удовлетворительно» – «хорошо» – «отлично»;

– оценка всех пользователей уровня обеспеченности информационными ресурсами службы контроллинга с оценкой в системе «низкая» – «средняя» – «высокая» партнёрства с подразделениями;

– оценка дирекции роли службы контроллинга в принятии управленческих решений и поддержки процессов планирования в системе «низкая» – «средняя» – «высокая».

Руководство АО «Уралинвестэнерго» миссию департамента контроллинга увидело в планировании и контроле затрат и доходов, организации и ведении управленческого учёта предприятий холдинга, что и послужило толчком для соответствующих организационных изменений.

Как отмечает С.А. Торозян, «...и в зарубежных промышленных компаниях, и в отечественных внедрение систем контроллинга открывает возможность для решения целой совокупности бизнес-проблем, включая повышение уровня инвестиционной привлекательности почти до 40%, эффективности оборота документов – до 27%, увеличения открытости компании – до 24,1%, финансовой устойчивости – до 20% и оптимизации системы планирования – максимально до 25%. Благодаря контроллингу удалось задействовать дополнительные резервы бизнеса, обеспечивая его прирост до 12–13,5%. Хотя средние показатели в 2–3 раза ниже максимально достигнутых, тем не менее важно, что у всех компаний по всем анализируемым показателям имеется позитивная динамика. Это подтверждает вывод, что использование потенциала контроллинга в самых различных отраслях промышленности и практически во всех случаях даёт весомый положительный результат» [11, с. 61].

Л.В. Антонов выделяет следующие особенности контроллинга на российских промышленных предприятиях: «...взаимосвязь оперативных финансово-экономических расчётов с необходимостью принятия стратегических решений; ориентация финансово-экономических расчётов на принятие экономически обоснованных решений; новое содержание традиционных функций управления, таких как планирование, контроль, информационное обеспечение; новое психологическое содержание роли планово-экономических служб...», что позволило автору сделать вывод о том, что «...контроллинг является одним из основополагающих инструментов обеспечения конкурентоспособности и устойчивости предприятий промышленности...» [4, с. 9].

В процессе внедрения системы контроллинга на предприятии, как отмечается в научной литературе, можно выделить два направления возможных изменений.

1. Изменения в процессе управления предприятием при внедрении системы контроллинга проводятся за счёт образования центров ответс-

твенности. Чаще всего на практике применяют следующие принципы их выделения: функциональный, территориальный, а также принцип соответствия организационной структуры и сходства структуры затрат.

2. Изменения в организационной структуре при внедрении системы контроллинга. В различных странах нет единого подхода к вопросу системы структурной организации контроллинга на практике. В США в большинстве случаев контроллёр – это коммерческий директор предприятия или, по российской терминологии, заместитель директора по экономике, главный экономист. Ему подчинены отделы и службы внешнего учёта (финансовая бухгалтерия), производственной бухгалтерии, ревизии, организации производства, страхования и информационно-вычислительный центр. В Германии должность контроллёра вводится на крупных и средних фирмах, использующих систему контроллинга. Из обычной структуры управления ему передаются в административное подчинение бухгалтерия, отдел статистики, планирования и прогнозирования. Главный бухгалтер и его служба непосредственно контроллёру не подчиняются.

Как показывает практика, контроллёр на небольших предприятиях в России довольно часто является руководителем службы бухгалтерского учёта. Организационная, или наладочная, функция в контроллинге – консультационная поддержка менеджмента – лучше всего выполняется контроллёром, который владеет пригодным для использования инструментарием [4, с. 22-23].

Вне зависимости от размеров предприятия, объёмов его хозяйственной деятельности, отраслевой принадлежности и прочих факторов, внедрение и функционирование системы контроллинга на промышленных предприятиях требует соответствующего организационного обеспечения.

Введение системы контроллинга является достаточно сложным и продолжительным процессом, состоящим из нескольких последовательных этапов. В целом его можно представить следующим образом [8]:

- описание существующей информационной (бухгалтерской) системы организации;
- определение требований к необходимой управленческой информации;
- построение формализованной системы, способной обеспечить менеджеров необходимой управленческой информацией;
- построение системы управленческой отчётности;
- построение системы внутрипроизводственного анализа;
- построение системы финансового планирования.

Организационное обеспечение системы контроллинга в деятельности промышленного предприятия во многом зависит от таких факторов, как размер самого предприятия, продолжительность его функционирования, отрасль народного хозяйства, к которой оно относится, организационная структура в целом, принятая система менеджмента, его автоматизация и информатизация, а также ряд других факторов.

Как отмечает Д. Хан [12], внедрение системы контроллинга возможно по следующей схеме (и это характерно для многих промышленных компаний Германии).

Первый этап, который делится на следующие подэтапы:

1. подготовительный подэтап, в рамках которого осуществляется экспресс-анализ или полный анализ текущего состояния предприятия;
2. подэтап непосредственного внедрения системы контроллинга;
3. подэтап создания, внедрения и «отладки» системы автоматизации системы контроллинга.

Второй этап, подразделяющийся на следующие подэтапы:

1. подэтап, в рамках которого происходят содержательные изменения в системе управления предприятием;
2. подэтап, в рамках которого осуществляются необходимые преобразования организационной структуры предприятия;
3. подэтап, в рамках которого оптимизируются информационные потоки в системе управления предприятием;
4. подэтап, в рамках которого определяется оптимальный кадровый и профессиональный состав системы контроллинга.

Анализ научно-методической и практической литературы позволяет нам сделать выводы о том, что система организационного обеспечения контроллинга базируется на следующих основных положениях, которые определяют методы и средства, используемые в различных фазах функционирования контроллинга на промышленных предприятиях.

С точки зрения этапов внедрения системы контроллинга на промышленном предприятии процесс внедрения контроллинга имеет следующие фазы [10]:

- принятие решения о разработке системы контроллинга;
- вхождение контроллинга в систему менеджмента предприятия;
- вживание контроллинга в текущую деятельность предприятия;
- занятие прочных позиций;
- рост значимости и объема функций контроллинга.

Процесс внедрения начинается с принятия решения о разработке системы контроллинга на предприятии. Чаще всего основными причинами этого являются:

– ухудшение основных показателей эффективности деятельности предприятия: прибыли, рентабельности оборота и капитала, ликвидности и т. п.;

– устаревшие методы планирования, калькуляции и анализа, не удовлетворяющие современным требованиям, предъявляемым к менеджменту предприятия;

– существующие на предприятии методики учета и анализа, не позволяющие дать удовлетворительные ответы на вопросы руководства;

– наличие на предприятии «трения» между отдельными подразделениями относительно выполняемых функций и отсутствие согласованных целей;

– появление новых или изменение существующих целевых установок деятельности предприятия в изменившихся условиях функционирования.

Немаловажным фактором, который необходимо учитывать при выборе момента внедрения системы контроллинга, является наличие у компании достаточного количества финансовых и людских ресурсов. Не секрет, что разработка и внедрение системы контроллинга стоит немалых финансовых затрат. Значительные инвестиции требуются для найма и/или подготовки контроллёров. С точки зрения психологии отношение в коллективе компании к внедрению системы контроллинга явно настороженное. Причинами этого являются и непопулярные решения по сокращению персонала, и низкая оценка «прозрачности» бизнес-процессов, а также сформировавшееся за последние годы в обществе недоверие к власти всех уровней.

После принятия решения о внедрении начинается этап формирования инструментальной базы контроллинга. Прежде чем внедрять инструменты контроллинга в практику, необходимо их разработать с учётом специфики функционирования предприятия (то есть с учётом отраслевой специфики, объёма предприятия, системы управления и пр.). В первую очередь разрабатываются следующие инструменты:

- система планирования и бюджетирования;
- методики расчёта прибыли маржинальной в целом по предприятию, а также отдельным подразделениям, услугам, клиентам и рынкам;
- методы расчёта затрат по видам, местам возникновения, производимым товарам (группам), услугам;
- система отчётности, ориентирования на конкретных пользователей внутри предприятия;
- методика расчёта инвестиций и текущей деятельности предприятия;



– методика анализа отклонений плановых и фактических показателей.

На этапе «вживания» контроллинга в текущую деятельность промышленного предприятия контролёры должны продемонстрировать действенность разработанных инструментов и убедить менеджеров в необходимости их применения в практической деятельности. Основными признаками этой фазы являются:

- чёткий и ясный язык представления результатов деятельности службы контроллинга;
- убедительная для руководства предприятия интерпретация результатов деятельности подразделения контроллинга;
- появление у контролёров определённой независимости и элементов настойчивости в аргументации;
- проявление со стороны высшего и среднего руководящего состава дружелюбного и доверительного отношения к контролёрам;
- готовность к сотрудничеству и коммуникациям.

Наступление фазы занятия прочных позиций может быть оценено по следующим признакам:

- удовлетворение руководства результатами деятельности контролёров заметно растёт;
- появляется взаимное доверие, возрастает объём совместных работ и коммуникаций;
- становится заметным улучшение результатов работы подразделений, пользующихся услугами контролёров;
- руководство подразделений предприятия не может больше обходиться без контролёров;
- служба контроллинга занимает более высокий уровень в организационной структуре предприятия; расширяется спектр решаемых ею задач;
- контролёры становятся признанными партнёрами администрации;
- на всём предприятии говорят о хорошей и полезной работе службы контроллинга.

К признакам наступления фазы роста значимости и объёма функций контроллинга можно отнести следующие показатели:

- контролёр выступает в качестве лидера и модератора при формировании рамочных показателей, деятельности предприятия на плановый период;
- контролёры осваивают новые сферы деятельности на предприятии;

- налаживается сотрудничество с высшими менеджерами при разработке долгосрочных целей предприятия;
- в рамках службы контроллинга появляются подразделения стратегического контроллинга.

С точки зрения подходов к проведению организационных изменений на промышленном предприятии при внедрении системы контроллинга существует три наиболее распространённых подхода к проведению преобразований в организации: «малыми шагами», «бомбометание» и «планируемая эволюция».

Подход к внедрению контроллинга «малыми шагами» означает небольшие изменения в старой структуре управления с медленным продвижением к поставленной цели. Преимущества такого подхода заключаются, прежде всего, в отсутствии большого сопротивления и в проводимых изменениях внутри организации. Основной недостаток заключается в опасности затягивания процесса реорганизации, что может привести к полному прекращению внедрения.

«Бомбометание» означает интенсивное и решительное изменение старой системы управления. В результате такого подхода возможно быстрое внедрение элементов системы контроллинга, однако появляется опасность возникновения сильного «трения» внутри организации.

Подход, основанный на принципах «планируемой эволюции», является наиболее оптимальным.

Вначале на высшем уровне управления предприятием формируется и принимается концепция системы контроллинга, на основании которой разрабатывается проект внедрения контроллинга. Он разбивается на ступени, включающие соответствующие этапы и мероприятия по достижению запланированных целей проекта. Обязательна фиксация сроков реализации планов и бюджетов как на весь проект, так и на его отдельные ступени. Результаты, полученные после внедрения контроллинга на первом этапе, обсуждаются у руководства предприятия. В случае необходимости вносятся корректировки в содержание, сроки и бюджеты последующих этапов. По ходу реализации проекта могут возникать обстоятельства, требующие корректировки самой концепции системы контроллинга. Аналогичным образом осуществляется управление внедрением системы контроллинга на следующих стадиях проекта.

Разработке и внедрению системы контроллинга должен предшествовать целый ряд взаимосвязанных последовательных проектов и решений по реорганизации системы управления промышленным предприятием.

Для наглядности приведём следующую схему возможных направлений реорганизации системы управления с учётом внедрения системы контроллинга (см. рис.1):

– **НАПРАВЛЕНИЕ 1 (Н1)** – ориентировано на реорганизацию структуры управления предприятием с ростом существующей стратегии. Выделяются центры прибыли и убытков (профит-центры).

– **НАПРАВЛЕНИЕ 2 (Н2)** – решает проблему реорганизации системы оперативного планирования и управления производством, включая разработку и реализацию схемы заказа, стандартизацию документооборота, без которых невозможно построить единую систему надёжного информационного обеспечения и компьютерной поддержки.

– **НАПРАВЛЕНИЕ 3 (Н3)** – направлено на построение системы учёта затрат, которая рассчитывает расходы не только по видам, но по местам возникновения и калькуляции, что позволит более точно определить цену оказанных услуг.

– **НАПРАВЛЕНИЕ 4 (Н4)** – ставит своей целью построение системы контроллинга на предприятии, которая должна включать планирование, бюджетирование, учёт, отчётность и анализ отклонений.

|   |                          |  |                 |
|---|--------------------------|--|-----------------|
| <i>Рис. 1. Основные направления реорганизации организационной структуры управления системой контроллинга на промышленном предприятии</i>          |                          |  |                 |
| <b>Н1</b><br><b>реорганизация структуры управления предприятием</b>   |                          | <b>Н2</b><br><b>реорганизация системы оперативного планирования и управления</b> |                 |
| Установление профит-центров   | Производственный процесс | Стандартизация документооборота  | Компьютеризация |
| <b>Н3</b><br><b>построение системы учёта затрат:</b><br>- по видам<br>- по местам возникновения<br>- по носителям издержек                        |                          |  |                 |
| <b>Н4</b><br><b>построение системы контроллинга:</b><br>- планирование<br>- бюджетирование<br>- система учёта и отчётности<br>- анализ отклонения |                          |  |                 |

Следует отметить, что в рамках данной схемы планирование предусматривает разработку базовых интегрированных оперативных планов: продаж, производства, закупок, мощностей, персонала, прибыли, ликвидности и рентабельности. Бюджетирование устанавливает бюджет доходов и расходов по отдельным подразделениям на основании плановых величин и данных учёта затрат. Учёт и отчётность включают систему показателей оценки эффективности работы предприятия, установление периодичности, содержания и формы отчётности по уровням управления, систему контроля над исполнением плана. Анализ отклонений предусматривает внедрение инструментария для расчёта отклонений фактических величин от предусмотренных по всем видам планов, разработку мероприятий по устранению выявленных отклонений.

С точки зрения создания структуры управления контроллингом на промышленном предприятии возможны два основных способа создания структуры службы контроллинга:

а) служба контроллинга организуется в соответствии с функциями менеджмента. За поддержку каждой функции (планирование и бюджетирование, учёт, анализ, контроль) отвечает контроллёр или группа контроллёров достаточно узкого профиля.

б) служба контроллинга организуется в соответствии с функциональными сферами предприятия (производство, сбыт, закупка, финансы). За каждой сферой закрепляется контроллёр или группа контроллёров достаточно широкого профиля.

Здесь же необходимо отметить, что для создания эффективно функционирующей системы контроллинга, наряду с учётной политикой в области бухгалтерского учёта и налогообложения, должна формироваться и управленческая учётная политика как совокупность регламентных внутрифирменных процедур информационного обмена.

Эффективно действующая система управленческого учёта и контроллинга должна включать [1, с. 13]:

- обоснованную структуру внутрифирменного управления по центрам финансовой отчётности, бизнес-процессам, сегментам деятельности;
- регламент бюджетирования для всей структуры управления с инструкциями исполнителям по их составлению и выполнению;
- план счётов управленческого учёта, адаптированный к структуре внутрифирменного управления и методические указания по ведению управленческого учёта и контроллинга в соответствии с согласованным планом счётов;

- формы внутрифирменной отчётности и методические указания по их составлению, представлению и анализу;
- методы нормирования издержек, учёта и анализа отклонений от норм с необходимыми инструкциями исполнителям;
- методы калькулирования по прямым и полным издержкам с распределением расходов по функциям, а также инструкции исполнителям и методы ценообразования продукции;
- методику проведения мониторинга показателей деятельности;
- план документооборота.

Подводя итог, отметим, что современная теория и практика исследования концепций, систем, механизмов и инструментов контроллинга позволяют выделить наиболее эффективные из них в зависимости от специфики промышленного предприятия, на котором внедряется и используется потенциал контроллинга как инструмента стратегического управления. Несмотря на то, что контроллинг как система достаточно продолжительное время применяется в практике зарубежных компаний, российские предприятия (в основном крупные промышленные) тем не менее также наработали определённый опыт функционирования служб контроллинга, позволяющих оптимизировать внутренние производственные, финансово-экономические, сбытовые и другие процессы, а также повысить эффективность функционирования предприятия в целом.

В то же время ряд поставленных проблем требуют решения и дальнейших исследований.

#### Литература:

1. *Авраменко Т.Ю.* Организация системы контроллинга на промышленных предприятиях малого бизнеса: автореферат дисс. ... к. э. н. – СПб, 2008. – 19 с.
2. *Алексеев Н.С.* Теория управления «эпохи без закономерностей» // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 5–8.
3. *Ананьина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.* Контроллинг как инструмент управления предприятием – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002. – 450 с.
4. *Анискин Ю.П., Павлова А.М.* Планирование и контроллинг: Учебник. – М.: Омега-Л, 2003. – 280 с.
5. *Антонов Л.В.* Контроллинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий промышленности строительных материалов: дисс. ... к. э. н., Рязань, 2007. – 167 с.
6. *Гусева И.Б.* Контроллинг в системе управления предприятием: Монография. – Н. Новгород, РИО НГТУ, 2007. – 245 с.

7. *Дайле А.* Практика контроллинга. Перевод с немецкого / под редакцией и с предисловием М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
8. Интернет-представительство компании «Клиент-серверные технологии» [Электронный ресурс]. – URL: [http:// www.m2system.ru](http://www.m2system.ru) (дата обращения: 04.03.2013).
9. Информатизация бизнеса: концепции, технологии системы: Монография: 2-е. изд. / под ред. А.М. Карминского. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 624 с.
10. *Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г.* Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 256 с.
11. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной – М.: Юнити, 2009. – 280 с.
12. Контроллинг: Учебник / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
13. *Мальшева Л.А.* Управление организационными изменениями промышленных предприятий на основе контроллинга: дисс. ... д. э. н. – Екатеринбург, 2005. – 323 с.
14. *Мициберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
15. *Попанин А.А.* Особенности процедуры внедрения контроллинга на промышленном предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. –2003. – № 2. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.up-pro.ru/library/management\\_accounting/controlling/osobennosti-vned.html](http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/osobennosti-vned.html) (дата обращения: 04.03.2013).
16. *Сюзева О.В.* Организационно-методическое обеспечение формирования и развития контроллинга в промышленных организациях: дисс. ... к. э. н. – М., 2010. – 149 с.
17. *Торозян С.А.* Контроллинг как инструмент управления промышленным предприятием: дисс. ... к. э. н. – М., 2007. – 171 с.
18. *Фалько С.Г.* Контроллинг для руководителя. – М.: Институт Контроллинга, 2006. – 196 с.
19. *Фольмут Х.Й.* Инструменты контроллинга от А до Я / пер. с нем. / под ред. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
20. *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, 2007. – 800 с.
21. *Цаур М.В.* Совершенствование управления промышленным предприятием на основе контроллинга: дисс. ...к. э. н. – Махачкала, 2006. – 183 с.
22. The PricewaterhouseCoopers bulletin (2003–2006). London, № 2. Feb., 2006, p. 43.