

УДК 65.014.1:005.7

Мельник Альона Олексіївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економіки та сфери обслуговування
Київський національний університет технологій та дизайну*

Щелкунова Глафіра Анатоліївна

*магістр
Київського національного університету технологій та дизайну*

**ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ ТА ЕТАПИ ЙОГО
СТАНОВЛЕННЯ**

**ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ КОНТРОЛЛИНГА И ЭТАПЫ ЕГО
СТАНОВЛЕНИЯ**

**EVOLUTION OF CONTROLLING DEVELOPMENT AND STAGES OF
ITS FORMATION**

***Анотація.** У статті наведено визначення поняття «контролінг». Представлено історію виникнення контролінгу, етапи його розвитку. Вивчено основні школи. Проведено аналіз концептуальних положень контролінгу. Розглянуто основні підходи щодо визначення категорії «контролінг» в економічній літературі.*

***Ключові слова:** виникнення контролінгу, концепції контролінгу, контролер.*

***Аннотация.** В статье дано определение понятия «контроллинг». Представлена история возникновения контроллинга, этапы его развития. Изучены основные школы. Проведен анализ концептуальных положений*

контролінга. Рассмотрены основные подходы к определению категории «контролинг» в экономической литературе.

***Ключевые слова:** возникновение контроллинга, концепции контроллинга, контроллер.*

***Summary.** In the article concept «controlling» definition is given. The history of emergence of controlling, stages of its development is presented. The main schools are studied. The analysis of conceptual provisions of controlling is carried out the main approaches to category «controlling» definition in economic literature are considered.*

***Keywords:** emergence of controlling, controlling concept, controller.*

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні надзвичайно актуальними є питання ефективного управління та забезпечення сталого розвитку компаній усіх форм власності. Головною умовою виживання підприємства в складних ринкових умовах є вміння використовувати необхідні інструменти для оптимізації фінансового результату за рахунок максимізації прибутку, збільшення вартості підприємства та вартості капіталу підприємства з гарантованою ліквідністю. Поняття контролінгу визначається як сукупність економічних цілей, завдань, інструментів, суб'єктів та організаційних структур компанії. Контролінг як сучасна концепція ефективного управління промисловою компанією здатний надати своєчасне інформаційне забезпечення процесів планування, аналізу та контролю (моніторингу) витрат на підприємстві, а також регулювання діяльності підприємства в цілому, його функціональні відділи, реалізація програми заходів і проектів на всіх рівнях управління в умовах масштабної модернізації виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема теоретичних розділів та практичної реалізації систем управління наявна в діяльності

вітчизняних: С.Ю. Альошин, С.В. Ананкіна, Ю.В. П. Аніскін, Т. А. Говорушко, А. С. Зарота, С. В. Івахненко, Н. В. Кузьмінчук, В.І. Однолік, О. А. Островська, М. С. Пушкар, Г. А. Семенов, Н. Є. Скоробогатова, Я. О. Терещенко та ін. Проаналізовано також публікації західних економістів, таких як А. Дейл, Р. Манн, Т. Райхманн, Х. Дж. Фольмут, Д. Хан та ін. При цьому, незалежно від кількості робіт розробка питань еволюції розвитку контролінгу та етапів його становлення відсутня.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сучасних підходів до визначення еволюції розвитку контролінгу та етапів його становлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поява поняття «контролінг» зумовлена розвитком ринкової економіки, що вимагає в умовах високої конкуренції та зовнішнього середовища, що змінюється, нових підходів, технологій, методів та інструментів організації управління підприємством [2; 13; 14; 16; 17; 18; 32]. У міру розвитку ринкових відносин вибір найбільш оптимального напрямку розвитку будь-якої організації (у тому числі торговельного підприємства) ускладнюється, їй важче орієнтуватися в ринковій економіці [3; 5; 6; 7; 29; 30; 31]. У свою чергу, ускладнення орієнтації підприємства призвело не просто до зростання ролі управління, а до якісних змін у всій структурі та методах управління [4; 10; 11; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 28]. Контролінг отримує свій розвиток у США, спочатку застосовується на промислових підприємствах. Одна з головних причин появи та формування системи контролінгу в США - промислове зростання наприкінці XIX - на початку XX ст., що викликало ускладнення процесів обліку, планування, контролю та управління. У 1778 р. у США засновано відомство «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts», основними завданнями якого були управління державним господарством та контроль за використанням коштів. У 1880 р. США створено систему «Atchison, Topeka & Santa Fe

Railway System». Контролінг використовується для вирішення фінансово-економічних завдань, управління основним капіталом та фінансовими вкладеннями. У 1892 р. компанія «General Electric Company» (США) запроваджує посаду контролера. Важливу роль у розвитку системи контролінгу відіграв Controlling Institute of America, створений у 1931 р. (1962 р. перейменований у Financial Executive Institute (FEI)), створений як професійна організація контролерів [9].

Розвиток американської промисловості та зростання розмірів окремих підприємств та складності виробництва спричиняють необхідність появи нових підходів планування та покращення методів управління. Ускладнення економічної системи управління призводить до необхідності створення служби контролінгу та передачі їй низки специфічних функцій (фінансовий контроль, аналіз, планування та ін.). На розвиток системи контролінгу вплинув світова економічна криза, керівництво багатьох компаній дійшли розуміння необхідності формування системи внутрішнього планування, обліку та контролю. Потім контролінг із США переходить у Західну Європу: наприкінці 1950 р. у Німеччині з'являються перші підрозділи контролінгу. Це з високими темпами зростання економіки нашої країни, підприємства отримували гарний прибуток і ставили собі конкретних цілей зростання вартості бізнесу. Наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років. Європою пронеслася хвиля банкрутств, що призвело керівників до розуміння необхідності розробки та впровадження на підприємствах нових методів планування та управління. Великі підприємства розпочинають децентралізацію управління, внаслідок чого збільшилась диференціація внутрішніх структур підприємств. Це спричинило необхідність впровадження системи, що має координувати діяльність цих структур, розробки інформаційних систем, які забезпечують менеджерів оперативної достовірною

інформацією про стан організації у всіх сферах її діяльності. У цей час визначається перелік обов'язків підрозділів контролінгу.

Підвищення попиту на послуги в галузі контролінгу призводить до появи в Німеччині низки наукових та освітніх організацій. Першим виникає Controller-Institut zur Au Stimmung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting (Інститут контролерів з питань освіти в галузі планування підприємства та обліку), що займається питаннями підготовки кадрів у сфері планування підприємства та обліку. З 1971 р. приватні та громадські семінари проводить Controller-Akademie (Академія контролерів). У 1975 р. засновано Controller-Verein e. V. (Союз контролерів). Ще один етап на шляху впровадження ідей та філософії контролінгу - основа журналу «Controller» (1989 р.) [8]. Контролінг стає невід'ємною частиною роботи менеджерів. У Німеччині, наприклад, не лише великі, а й середні, а останнім часом і малі підприємства запрошують на роботу контролерів - фахівців, здатних реалізовувати завдання та функції контролінгу. У Росії її інтерес до контролінгу виник наприкінці 1990 гг. Спочатку він застосовувався в банках, в секторі економіки, що найбільш динамічно розвивається, а потім - і в інших господарюючих суб'єктах у різних сферах економіки, хоча поки відомі лише поодинокі випадки діяльності служб контролінгу.

Еволюцію поглядів на контролінг у Україні можна відобразити так: - 1991-1995 рр. - контролінг ототожнюється з урахуванням витрат; - 1996-1997 рр. - контролінг розумівся як облік витрат і результатів; - 1998-2000 рр. - контролінг - це бюджетування, планування та управління витратами; з 2000 р. переважає розуміння контролінгу як постачальника та інтерпретатора інформації для керівництва, а також координатора оперативної діяльності підприємства.

Основні цілі об'єднання контролерів: - сприяння поширенню на підприємствах та в організаціях філософії та методології контролінгу з

метою підвищення ефективності функціонування та зростання рівня конкурентоспроможності народного господарства України; - Забезпечення обміну професійною інформацією та комунікацій серед фахівців, які займаються проблемами розробки та впровадження контролінгу, а також підготовкою кадрів для підприємств та організацій; - сприяння підвищенню рівня професійної кваліфікації спеціалістів у галузі контролінгу. Основними завданнями об'єднання контролерів є: - вироблення єдиної термінології в галузі контролінгу; - встановлення контактів із Спілками та Асоціаціями Контролерів за кордоном; - видання та розповсюдження матеріалів Об'єднання Контролерів з актуальних питань контролінгу; - проведення регулярних (не рідше двох разів на рік) засідань членів Об'єднання Контролерів для обговорення проблем у галузі теорії та практики контролінгу; - Вироблення рекомендацій для працівників підрозділів контролінгу на підприємствах та навчальних закладів, які займаються підготовкою фахівців з контролінгу. Сучасна методологічна та теоретична база контролінгу характеризується різноманітністю концепцій. Їхній розвиток пов'язаний з тим, якому аспекту віддавався пріоритет: з 1930-х до 1960-х років; - економічну систему (концепція з орієнтацією на бухгалтерський облік, облікова концепція) до 1970-1980 років; - інформаційної системи (концепція з орієнтацією інформацію); з початку 1990-х років; - концепція з орієнтацією на планування та контроль; з середини 1990-х років; - координації у системі управління (концепція з орієнтацією на координацію); з кінця 1990-х років; контролінг як управління управлінням з 2000-х років; контролінг як система координації процесу прийняття рішень.

Через війну аналізу літературних джерел можна назвати основні групи концепцій, сформованих до нашого часу. Перша група концепцій передбачає використання даних бухгалтерського обліку; орієнтована на показники успіху (прибутку) у грошах. Представники цієї концепції Д.

Шнайдер, Х.-Ю. Кюппер, Ю. Вебер та ін. Друга група концепцій виходить за рамки підходу, орієнтованого на бухгалтерський облік, і охоплює всю цільову систему підприємства, включаючи як грошові величини. Представник Т. Райхман особливу увагу приділяє орієнтації контролінгу на результат, основне завдання полягає у збиранні та обробці інформації в процесі розробки, координації та контролю за виконанням планів на підприємстві. До третьої групи концепцій належить Д. Хан, послідовник німецької моделі контролінгу, основою якої завдання внутрішнього обліку. Концепція розвиває положення школи наукового управління, що розглядає процесний підхід до управління у вигляді циклів планування, організації, контролю, мотивації. Четверта група концепцій базується на розумінні того, що основною функцією контролінгу є координація або з орієнтацією на окремі управлінські функції, наприклад, планування та контроль, або з орієнтацією на управлінську систему загалом. П. Хорват вважає, що контролінг повинен забезпечувати керівництво підприємства інформацією та налаштовувати його на координування, реагування та адаптацію до мінливих внутрішніх та зовнішніх умов для того, щоб реалізувати намічені цілі. П'ята група концепцій визначає контролінг як управління управлінням, тобто. як метасистему управління. Предметна область і супутній понятійний апарат розширюється, контролінгу відводиться дедалі більша роль для підприємства, що може призвести до того, що виникнуть труднощі з формулюванням розглянутої дефініції й у з цим - виникнення невизначеності у практиці управління організацією. Шоста група концепцій представляє контролінг як систему координації процесу ухвалення рішень. Відповідно до цієї концепції контролінг є системою інформаційно-аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Також в економічній літературі виділяють дві основні школи контролінгу: американську та німецьку. У Європу контролінг прийшов із

США, але як концепція управління отримав найбільший розвиток у Німеччині. Подальше формування мало подвійний характер, виражений у розвитку двох незалежних напрямів контролінгу: англо-саксонського (американського) та європейського (німецького). Відповідно до німецької концепції центральні завдання контролінгу включають переважно вирішення проблем внутрішнього обліку в усіх формах. Німецька модель контролінгу включає планування, інформаційний менеджмент і звітність, спеціальні економічні завдання, внутрішній облік. Відмінність між американським та німецьким підходами полягає у сутності набору завдань, які покликаний реалізувати контролінг [8].

Перелік завдань американської та німецької шкіл Американська школа Європейська (німецька) школа складання, координація планів банку, контроль їх реалізації консультування та координація при бюджетуванні порівняння отриманих результатів з планами та стандартами консультування та координація при стратегічному плануванні інформування про результати діяльності та їх аналіз на всіх рівнях управління консультування та координація при довгостроковому плануванні оцінка різних сфер менеджменту, оцінка всіх процесів на різних фазах щодо досягнення поставлених цілей, оцінка дієвості політики, організаційних структур і процесів управління розрахунками витрат, результатів формулювання та використання принципів та методів роботи у сфері оподаткування управління внутрішньою інформаційною службою контроль та координація при складанні повідомлень для державних органів консультування та координація при плануванні інвестування забезпечення безпеки майна проведенням внутрішнього контролю, внутрішньої ревізії та нагляду за страховим забезпеченням (захистом) проведення спеціальних економічних досліджень постійні дослідження економічних, соціальних та політичних факторів та оцінка їх впливу на банк.

Сучасний економічний словник дає таке визначення «контролінгу»:

1) інструмент планування, обліку, аналізу стану справ фірми, використовуваний прийняття рішень з урахуванням комп'ютеризованої системи збирання та обробки інформації; 2) назва підрозділу фірми, ухвалене на промислових підприємствах у ФРН, США [1]. У новій економічній енциклопедії контролінг визначається як «сучасна комплексна технологія управління підприємством, що представляє собою орієнтовану на досягнення цілей інтегровану систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень щодо всіх функціональних сфер діяльності підприємства» [12]. Зарубіжні автори по-різному тлумачать контролінг. Е. Майєр визначає контролінг як керівну концепцію ефективного управління фірмою та забезпечення її довгострокового існування [27]. У свою чергу, Д. Хан вважає, що контролінг - це інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління підприємством [34]. На думку П. Хорвата, контролінг - це функція управління, без якої неможливо уявити роботу жодної сучасної компанії [33]. Хотілося б відзначити, що вітчизняні вчені С.Г. Фалько, Л.Ф. Левін розглядають контролінг з двох точок зору: контролінг як філософія та контролінг як інструмент: контролінг - філософія та спосіб мислення, орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі; - контролінг - орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства [2]. На думку вітчизняних учених, як А.М. Кармінського, С.Г. Фалько, А.А. Жеваги, Н.Ю. Іванова, контролінг є новією концепцією управління, породженою практикою сучасного менеджменту. В основі цієї концепції системного управління лежить

прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи у довгостроковій перспективі [19]. Також такі вітчизняні вчені, як Ю.П. Аніскін та А.М. Павлова вважають, що контролінг - це управління майбутнім для забезпечення тривалого та ефективного функціонування підприємства та його структурних одиниць [4]. Проаналізувавши визначення контролінгу зарубіжних та вітчизняних економістів, їх можна класифікувати так: - контролінг як концепція управління підприємством; - контролінг як система управління підприємством; - контролінг як функція управління; - контролінг як система підтримки керівництва. Слід зазначити, що окрім безлічі концепцій та визначень контролінгу існують і класифікації видів контролінгу. Можна виділити такі основні класифікації видів контролінгу: - залежно від організаційно-правової форми господарюючого суб'єкта; - залежно від розміру підприємства: мале, середнє, велике; залежно від галузевої власності; - залежно від видів вимірювань: кількісний (контроль показників, що мають безпосередній кількісний вираз), якісний (контроль показників, що не мають кількісного виразу); залежно від видів ресурсів виробництва: - контролінг основних фондів, нематеріальних активів, матеріальних активів; - залежно від об'єктів: контролінг маркетингу та збуту, логістики, фінансовий, інвестицій тощо; - залежно від видів економічних процесів: контролінг організаційного процесу (створення організаційної структури підприємства та організації руху інформаційних потоків між підрозділами підприємства з прямим та зворотним зв'язком), процесу постачання (забезпечення виробництва сировиною та допоміжними матеріалами, у їх зберіганні тощо) , виробничого процесу (контроль виробництва товарів, удосконалення своєї продукції, розробка нових видів продукції), процесу збуту (контроль збутових операцій та якості своєї продукції); - залежно від організаційної структури управління підприємством: централізована, децентралізована, лінійна, функціональна і т.д.; - залежно користувачів:

внутрішній, зовнішній; - залежно від рівня управління: стратегічний, оперативний.

Висновки. Отже, спочатку контролінг розглядається виключно як бухгалтерський (фінансовий) облік, основна функція якого - контроль фінансових ресурсів; далі приєднується управлінський (виробничий) облік, оперативне планування та контроль. Виникає потреба у стратегічному управлінні (стратегічному плануванні у довгостроковій перспективі). З часом контролінг стає інформаційним забезпеченням управління та процесу прийняття управлінських рішень; виступає системою управління підприємством, управлінням управління, управлінською філософією та концепцією. Можна сміливо сказати, що контролінг, починаючи з 1778 р., у процесі свого розвитку зазнав значної трансформації. Концепція контролінгу з'являється на перетині обліку, контролю, планування, консультування, являє собою систему, більшу ніж управлінський облік, що включає процес інформаційного та програмного забезпечення процесу прийняття та виконання управлінських рішень, окремі управлінські функції та система управління в цілому. Розвиток концепцій контролінгу, різноманіття сприйняття контролінгу та його сутності продовжуються до теперішнього часу.

Література

1. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина [и др.]. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 279 с.
2. Бодяко А.В. Разработка внутрифирменных документов по оплате труда и расчетам с работниками в соответствии с новыми требованиями законодательства. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2014. № 4. С. 153-157.

3. Бодяко А.В. Разработка комплексного методического обеспечения процедур внутреннего контроля расчетов по оплате труда. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2012. № 3. С. 58-70.
4. Бодяко А.В. формирование отчетности организации о вознаграждениях работникам в соответствии с требованиями международных стандартов финансовой отчетности. *Микроэкономика*. 2011. № 6. С. 174-179.
5. Бодяко А.В. Формирование социальной отчетности организации о вознаграждениях работникам в соответствии с МСФО. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2011. С. 279.
6. Ворожейкина Т.М. Концепция мониторинга продовольственной безопасности России. *Аудит и финансовый анализ*. 2012. № 5. С. 339-343.
7. Демина И.Д. Сравнительный анализ учета основных средств в коммерческих организациях в соответствии с ПБУ 6/01 «Учет основных средств» и МСФО (IAS) 16 «Основные средства». *Международный бухгалтерский учет*. 2012. № 12. С.17.
8. Карминский А.М. Информационно-аналитическая составляющая бизнеса: методология и практика / А.М. Карминский. М. : Финансы и статистика, 2007. 272 с.
9. Карминский А.М. Контроллинг : учеб. для студентов вузов / А.М. Карминский [и др.]. М. : Финансы и статистика, 2006. 333 с.
10. Корзоватых Ж.М. Особенности учета импорта работ и услуг. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2013. № 22. С. 19-20.

11. Корзоватых Ж.М., Подгузова К.В. Дебиторская задолженность предприятия. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2014. № 1. С. 15.
12. Литвак Б.Г. Экспертные технологии в управлении / Б.Г. Литвак. 2-е изд., испр. и доп. М. : Дело, 2004. 400 с.
13. Мироненко В.М. Методические основы обеспечения социальной защиты населения в товариществах собственников жилья. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2013. № 4. С. 147-153.
14. Мироненко В.М. Факторы, влияющие на организацию бухгалтерского учета деятельности товариществ собственников жилья. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2012. № 3. С. 186-190.
15. Петренко С.Н. Контроллинг: учеб. пособ. / С.Н. Петренко. Киев : Эльга: Ника-Центр, 2004. 327 с.
16. Пономарева С.В. Концептуальные положения финансовой стратегии развития компаний сферы интеллектуальных бизнес-услуг. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2013. № 15. С. 59-68.
17. Пономарева С.В. Методология учетно-контрольной системы информационно-аналитического обеспечения целей управления бизнес-процессами компаний сферы услуг. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2012. № 14. С. 81-87.
18. Пономарева С.В. Совершенствование системы внутреннего контроля и аудита в условиях перехода на международные стандарты финансовой отчетности / С.В. Пономарева, Т.М. Рогуленко. М., 2011. 215 с.
19. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг [и др.]. 5-е изд, перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. 303 с.

- 20.Рогуленко Т.М Роль контроля в реализации функций управления рыночной экономикой. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2013. № 15. С. 35-40.
- 21.Рогуленко Т.М. Влияние глобализационных тенденций развития бизнеса на информационную миссию бухгалтерского учета и отчетности. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2014. № 4. С. 181-185.
- 22.Рогуленко Т.М. Внутренний аудит и его место в системе внутрихозяйственного контроля. *РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. 2012. № 1. С. 568-576.
- 23.Рогуленко Т.М. Методика и технология проведения подтверждающего аудита. *Аудиторские ведомости*. 2013. № 1. С. 15-32.
- 24.Рогуленко Т.М. Применение ПБУ 18/02 при расчетах с работниками. *Бухучет в строительных организациях*. 2012. № 8. С. 8-12.
- 25.Рогуленко Т.М. Теория системности научного познания экономических процессов и ее роль в развитии контроля управления компанией как социально-экономической системы. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2014. № 3. С. 173-177.
- 26.Рожкова Н.К., Блинова У.Ю., Чупеева О.В. Управленческий учет как экономическая категория. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2013. № 11. С 108-115.
- 27.Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. 4-е изд. М. : ИНФРА-М, 2010. 104 с.
- 28.Сапожникова Н.Г. Корпоративный учет и отчетность: методология и практика: монография / Н.Г. Сапожникова. Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2008. 248 с.

29. Сапожникова Н.Г. Проблемы формирования информации о трансакционных издержках корпораций. *Экономический анализ: теория и практика*. 2013. № 38. С. 49-58.
30. Слияков Ю.В. Особенности формирования, становления и развития контроллинга в деятельности предпринимательских организаций. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2012. № 9. С. 52-56.
31. Слияков Ю.В. Построение системы корпоративной социальной ответственности. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2013. № 4. С. 227-233.
32. Слияков Ю.В. Теоретические и методические аспекты контроллинга в стратегическом планировании деятельности организации. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2012. № 3. С. 275-281.
33. Слущин М.Л. Контроллинг как система повышения эффективности управления промышленным предприятием / М.Л. Слущин. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004. 259 с.
34. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. М. : Финансы и статистика, 1997. 800 с.

References

1. Anan'kina E.A. Kontrolling kak instrument upravlenija predpriatiem / E.A. Anan'kina [i dr.]. М. : JuNITI-DANA, 2004. 279 s.
2. Bodjako A.V. Razrabotka vnutrifirmennyh dokumentov po oplate truda i raschetam s rabotnikami v sootvetstvii s novymi trebovanijami zakonodatel'stva. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2014. № 4. S. 153-157.
3. Bodjako A.V. Razrabotka kompleksnogo metodicheskogo obespechenija protsedur vnutrennego kontrolja raschetov po oplate truda. *Vestnik*

- Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2012. № 3. S. 58-70.
4. Bodjako A.V. formirovanie otchetnosti organizatsii o voznagrazhdenijah rabotnikam v sootvetstvii s trebovanijami mezhdunarodnyh standartov finansovoj otchetnosti. *Mikro`ekonomika*. 2011. № 6. S. 174-179.
 5. Bodjako A.V. Formirovanie sotsial'noj otchetnosti organizatsii o voznagrazhdenijah rabotnikam v sootvetstvii s MSFO. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2011. S. 279.
 6. Vorozhejkina T.M. Kontseptsija monitoringa prodovol'stvennoj bezopasnosti Rossii. *Audit i finansovyj analiz*. 2012. № 5. S. 339-343.
 7. Demina I.D. Sravnitel'nyj analiz ucheta osnovnyh sredstv v kommercheskih organizatsijah v sootvetstvii s PBU 6/01 «Uchet osnovnyh sredstv» i MSFO (IAS) 16 «Osnovnye sredstva». *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet*. 2012. № 12. S.17.
 8. Karminskij A.M. Informatsionno-analiticheskaja sostavljajuschaja biznesa: metodologija i praktika / A.M. Karminskij. M. : Finansy i statistika, 2007. 272 s.
 9. Karminskij A.M. Kontrolling : ucheb. dlja studentov vuzov / A.M. Karminskij [i dr.]. M. : Finansy i statistika, 2006. 333 s.
 10. Korzovatyh Zh.M. Osobennosti ucheta importa rabot i uslug. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2013. № 22. S. 19-20.
 11. Korzovatyh Zh.M., Podguzova K.V. Debtorskaja zadolzhennost' predprijatija. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2014. № 1. S. 15.
 12. Litvak B.G. `Ekspertnye tehnologii v upravlenii / B.G. Litvak. 2-e izd., ispr. i dop. M. : Delo, 2004. 400 s.

13. Mironenko V.M. Metodicheskie osnovy obespechenija sotsial'noj zaschity naselenija v tovarishestvah sobstvennikov zhil'ja. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2013. № 4. S. 147-153.
14. Mironenko V.M. Faktory, vlijajuschie na organizatsiju buhgalterskogo ucheta dejatel'nosti tovarishestv sobstvennikov zhil'ja. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2012. № 3. S. 186-190.
15. Petrenko S.N. Kontrolling: ucheb. posob. / S.N. Petrenko. Kiev : `El'ga: Nika-Tsentr, 2004. 327 s.
16. Ponomareva S.V. Kontseptual'nye polozhenija finansovoj strategii razvitija kompanij sfery intellektual'nyh biznes-uslug. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2013. № 15. S. 59-68.
17. Ponomareva S.V. Metodologija uchetno-kontrol'noj sistemy informacionno-analiticheskogo obespechenija tselej upravlenija biznes-protsessami kompanij sfery uslug. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2012. № 14. S. 81-87.
18. Ponomareva S.V. Sovershenstvovanie sistemy vnutrennego kontrolja i audita v uslovijah perehoda na mezhdunarodnye standarty finansovoj otchetnosti / S.V. Ponomareva, T.M. Rogulenko. M., 2011. 215 s.
19. Rajzberg B.A. Sovremennyyj `ekonomicheskij slovar' / B.A. Rajzberg [i dr.]. 5-e izd, pererab. i dop. M. : INFRA-M, 2006. 303 s.
20. Rogulenko T.M Rol' kontrolja v realizatsii funktsij upravlenija rynochnoj `ekonomikoj. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2013. № 15. S. 35-40.
21. Rogulenko T.M. Vlijanie globalizatsionnyh tendentsij razvitija biznesa na informacionnuju missiju buhgalterskogo ucheta i otchetnosti. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2014. № 4. S. 181-185.

22. Rogulenko T.M. Vnutrennij audit i ego mesto v sisteme vnutrihozjajstvennogo kontrolja. *RISK : Resursy, informatsija, snabzhenie, konkurentsija*. 2012. № 1. S. 568-576.
23. Rogulenko T.M. Metodika i tehnologija provedenija podtverzhdajushego audita. *Auditorskie vedomosti*. 2013. № 1. S. 15-32.
24. Rogulenko T.M. Primenenie PBU 18/02 pri raschetah s rabotnikami. *Buhuchet v stroitel'nyh organizatsijah*. 2012. № 8. S. 8-12.
25. Rogulenko T.M. Teorija sistemnosti nauchnogo poznanija `ekonomicheskikh protsessov i ee rol' v razvitii kontrolja upravlenija kompaniej kak sotsial'no-`ekonomicheskoy sistemy. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2014. № 3 S. 173-177.
26. Rozhkova N.K., Blinova U.Ju., Chupeeva O.V. Upravlencheskij uchet kak `ekonomicheskaja kategorija. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2013. № 11. S 108-115.
27. Rumjantseva E.E. Novaja `ekonomicheskaja `entsiklopedija / E.E. Rumjantseva. 4-e izd. M. : INFRA-M, 2010. 104 s.
28. Sapozhnikova N.G. Korporativnyj uchet i otchetnost': metodologija i praktika: monografija / N.G. Sapozhnikova. Voronezh : Izd-vo Voronezh. gos. un-ta, 2008. 248 s.
29. Sapozhnikova N.G. Problemy formirovanija informatsii o transaktsionnyh izderzhkah korporatsij. *Ekonomicheskij analiz: teorija i praktika*. 2013. № 38. S. 49-58.
30. Slinjakov Ju.V. Osobennosti formirovanija, stanovlenija i razvitija kontrollinga v dejatel'nosti predprinimatel'skih organizatsij. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2012. № 9. S. 52-56.
31. Slinjakov Ju.V. Postroenie sistemy korporativnoj sotsial'noj otvetstvennosti. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2013. № 4. S. 227-233.

32. Slinjakov Ju.V. Teoreticheskie i metodicheskie aspekty kontrollinga v strategicheskom planirovanii dejatel'nosti organizatsii. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija)*. 2012. № 3. S. 275-281.
33. Slutskin M.L. Kontrolling kak sistema povyshenija `effektivnosti upravlenija promyshlennym predprijatiem / M.L. Slutskin. SPb. : Izd-vo SPbGU`EF, 2004. 259 s.
34. Han D. Planirovanie i kontrol': kontseptsija kontrollinga / D. Han. M. : Finansy i statistika, 1997. 800 s.