

**Г. Скрипник**

## **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах ринкової економіки управління фінансовими ресурсами підприємства є найбільш важливою та пріоритетною задачею управлінського персоналу будь-якого підприємства. Запорукою ефективності розвитку підприємств та організацій є функціонування якісної системи фінансового контролінгу.

Якщо контролінг на підприємстві забезпечує загальну координацію діяльності та функціонування підприємства, то фінансовий контролінг координує фінансове управління підприємством (систем планування, контролю й інформаційного забезпечення, формування фінансів тощо).

А беручи до уваги те, що фінансова складова будь-якого бізнес-процесу (виробничого процесу) є основоположною, то фінансовий контролінг є тією основою, яка забезпечує ефективне функціонування усього підприємства.

Значимість фінансового контролінгу є безперечною для забезпечення ефективної діяльності підприємства, оскільки фінансові рішення впливають як на функціонування системи контролінгу, так і на систему управління підприємства в цілому. При цьому фінансовий контролінг не підміняє менеджмент, а забезпечує методичну й інформаційну підтримку менеджменту підприємства.

Для з'ясування сутності фінансового контролінгу й обґрунтування доцільності його застосування в системі управління підприємством зробимо систематизацію наукових підходів до трактування поняття «фінансовий контролінг».

Фінансовий контролінг формувався поступово, набуваючи нових якостей і функцій в процесі змін умов підприємницької діяльності та парадигм менеджменту. Теоретичні дослідження показали, що на даний час існують доволі різні концепції щодо трактування поняття «фінансовий контролінг» (табл. 1). Сучасні концепції фінансового контролінгу відповідають потребам сьогодення.

Будь-яка з цих концепцій спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства та повинна:

- передбачати результати діяльності;
- планувати діяльність з метою підвищення ефективності використання ресурсів (в першу чергу фінансових) підприємства;
- своєчасно надавати точну інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень;
- забезпечувати свідомий аналіз й оцінку позиції підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- ефективно використовувати податкове планування та схеми оптимізації (мінімізації) оподаткування;
- створювати умови для забезпечення інвестиційної привабливості підприємства та використання ним ринкових механізмів залучення фінансових ресурсів.

Таблиця 1

**Концепції фінансового контролінгу**

| <b>Концепції фінансового контролінгу</b>                        | <b>Автор</b>  |
|---|---|
| Фінансовий контролінг як концепція ефективного управління       | Е. Майер [1], П. Хорват [2]                                     |
| Фінансовий контролінг як система управління                     | І. О. Григора [3], О. А Зоріна [4], В. І. Одноволик [5]         |
| Фінансовий контролінг як напрям економічної роботи              | А. Г. Загородній [6]  |
| Фінансовий контролінг як обліково-аналітична система            | І. Б. Стефанюк [7]  |
| Фінансовий контролінг як система контролю й оцінки              | Ю. С. Лаута, Б. І. Герасимов [8]                                |
| Фінансовий контролінг як філософія і спосіб мислення керівників | А. М. Кармінський [9]   |
| Фінансовий контролінг як рівноправна управлінська функція       | Г. Піч, Е. Шерм [10]  |
| Фінансовий контролінг як система методів та інструментів        | Е. Л. Ананькіна [11], С. Н. Петренко [12], О. О. Терещенко [13] |

Залежно від прийнятої концепції фінансового контролінгу, а також від особливостей фінансового стану конкретного підприємства і завдань його діяльності на ринку, мета організації системи фінансового контролінгу може бути різною, а саме: отримання, оброблення та трансформація інформації для управління і прийняття рішень; діагностування фактичного стану, визначення тенденцій

фінансово-економічного розвитку підприємства та запобігання негативним наслідкам впливу чинників внутрішнього й зовнішнього підприємницького середовища на фінансовий стан і фінансові результати підприємства; підтримка ефективності функціонування підприємства на ринку, орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та ринкової вартості капіталу власників під час мінімізації ризиків зі збереженням ліквідності та платоспроможності підприємства.

Для того, щоб підвищити оперативність та покращити якість управління, а також постійно вдосконалювати методи управління, потрібно забезпечувати керівників своєчасною й об'єктивно необхідною інформацією зовнішнього і внутрішнього характеру, яку б вони використовували при виробленні та прийнятті управлінських рішень [17]. Відповідно до цього виникає необхідність побудови ефективної системи управління підприємством і підтримки його фінансового стану. Цьому сприяє наявність ефективної системи фінансового контролінгу підприємства.

Служба контролінгу забезпечує системний збір, обробку й аналіз інформації за всіма підрозділами компанії, визначає її відповідність прийнятій стратегії розвитку, готує конструктивні пропозиції для керівництва щодо ефективного вирішення виникаючих проблем. На цій основі істотно поліпшується якість управління [17].

Розглянемо функціонування системи контролінгу на прикладі ТОВ «Астра», яке є одним з найбільших постачальників і сервісних операторів сільськогосподарської техніки в Україні. Центральний офіс компанії знаходиться в смт. Чабани Київської області та має у своїй структурі відділ контролінгу, структурна схема якого наведена на рис. 1.



**Рис. 1. Структурна схема відділу фінансового контролінгу ТОВ «Астра»**

Послідовність організації аналітичної роботи відділу контролінгу ТОВ «Астра» наведено у табл. 1.

Ефективність та дієвість роботи відділу контролінгу ТОВ «Астра» залежить від планування аналітичної роботи, тобто складання плану аналітичної роботи, де вказуються усі розділи і теми аналізу, використані методи та прийоми, строки проведення й відповідальні особи. На підприємстві, яке досліджується, такий план складено.

Таблиця 1

Послідовність організації аналітичної роботи відділу контролінгу ТОВ «Астра»

| Послідовність аналітичної роботи | Склад робіт   | Функція  |
|----------------------------------|---|--|
| Планування                       | Вибір напрямку  | Визначають проблему, яка потребує удосконалення.<br>Обґрунтовують, чому вибрана саме дана проблема   |
|                                  | Оцінювання поточної ситуації                                | Збирають інформацію.<br>Визначають основні характеристики проблеми   |
|                                  | Проведення аналізу  | Аналізують показники: динаміку, структуру.<br>Досліджують взаємозв'язок між причинами та проблемами.<br>Досліджують причинно-наслідковий зв'язок |
|                                  | Формування контрольних заходів                              | Розробляють заходи для усунення негативних явищ  |
| Виконання                        |   | Впровадження розроблених заходів   |
| Перевірка                        | Підтвердження ефективності застосування контрольних заходів | Збирають інформацію щодо ефективності заходів<br>Проводять порівняння «до» і «після» заходів   |

Формування системи фінансового контролінгу на підприємстві полягає в розробці блоків системи та визначенні послідовності етапів побудови фінансового контролінгу [15]. Послідовність етапів побудови та формування системи фінансового контролінгу, орієнтованої на моніторинг і контроль результатів діяльності підприємства, представлена у табл. 2.

Для кількісної оцінки ефективності функціонування служби фінансового контролінгу використаємо формулу:

$$K_{O} = (0,4 \times P_{\phi} / P_n + 0,2 \times R_{ск.ф} / R_{ск.п} + 0,4 \times P_{Цф} / P_{Цп}), \quad (1)$$

де  $P_{\phi}$ ,  $P_n$  – фактичне та планове значення чистого прибутку, грн;

$R_{ск.ф}$ ,  $R_{ск.п}$  – фактичне та планове значення рентабельності реалізації товарів, робіт, послуг, %;

$P_{цф}$ ,  $P_{цп}$  – фактична та планова ринкова собівартість послуг, грн.

Максимально можливе значення коефіцієнта дорівнює «1», що свідчить про досягнення цілей діяльності підприємства, а отже і про ефективність діяльності служби фінансового контролінгу.

Таблиця 2

**Етапи формування системи фінансового контролінгу в ТОВ «Астра» [17]**

| Етап | Назва  | Основний зміст  |
|------|--|---|
| I    | Визначення об'єкта фінансового контролінгу                                       | Визначення планованих показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності   |
| II   | Визначення видів і сфери фінансового контролінгу                                 | Види: стратегічний, тактичний, оперативний.<br>Сфери: фінансова стратегія, поточні плани, бюджети   |
| III  | Формування системи пріоритетів контрольованих показників                         | Ранжування контрольованих показників за значущістю: пріоритети першого порядку, пріоритети другого порядку, пріоритети третього порядку, інші   |
| IV   | Розробка системи кількісних стандартів контролю                                  | – стратегічні нормативи;<br>– показники поточних планів;<br>– показники бюджетів;<br>– система державних норм;<br>– систем норм і нормативів підприємства   |
| V    | Побудова системи моніторингу показників, які включаються у фінансовий контролінг | – система інформаційних показників;<br>– система узагальнюючих показників;<br>– формування звіту;<br>– визначення контрольних періодів;<br>– встановлення розмірів відхилень фактичних показників від встановлених стандартів;<br>– виявлення основних причин відхилень |
| VI   | Формування алгоритму дій з усунення відхилень                                    | Визначення відхилень:<br>– позитивне відхилення;<br>– негативне допустиме відхилення;<br>– негативне критичне відхилення.<br>Визначення дій:<br>– нічого не робити;<br>– змінити систему планових показників;<br>– усунути відхилення                                   |

Оцінку ефективності функціонування відділу контролінгу ТОВ «Астра» за кількісними показниками наведено у табл. 3 та на рис. 2. Коефіцієнт ефективності функціонування відділу контролінгу протягом останніх трьох років діяльності

має тенденцію до зростання і наближається до «1», що свідчить про його ефективність.

Оцінка за якісними показниками (табл. 4) здійснюється шляхом аналізу експертної думки осіб, які зацікавлені в ефективній роботі відділу контролінгу – керівники відділів, менеджери тощо.

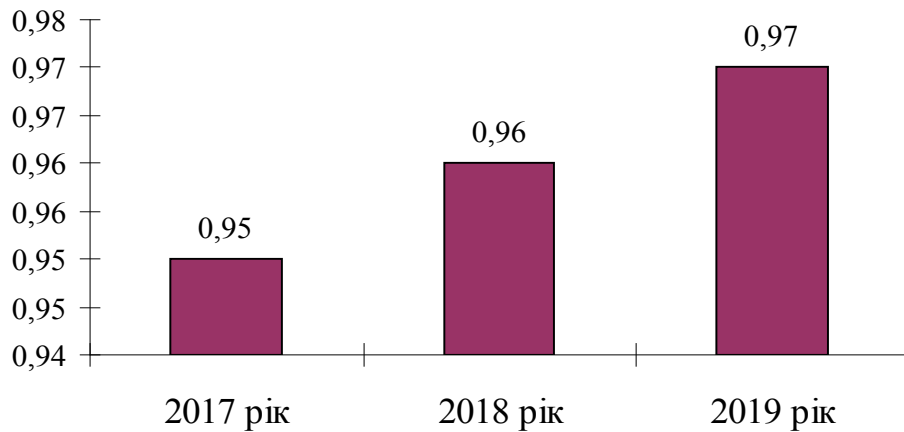
З табл. 4 бачимо, який потенціал підприємства вже реалізований, а який лишається «резервом» на майбутнє, і слід на нього звернути увагу. За підсумками кількісної та якісної оцінок робимо висновок щодо ефективності діяльності відділу контролінгу ТОВ «Астра».

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що у ТОВ «Астра» склалася доволі незвична ситуація. З одного боку, існує відділ контролінгу, який постійно контролює виконання планових показників (проведені розрахунки показали ефективність роботи відділу стосовно контролю виконання планових показників).

**Таблиця 3**

**Оцінка ефективності функціонування відділу контролінгу ТОВ «Астра»  
за кількісними показниками**

| Показник   | Значення показника, рік |         |         | Відхилення<br>2019 р. до<br>2017 р., +,- |
|--|-------------------------|---------|---------|--|
|  | 2017                    | 2018    | 2019    |  |
| Фактичне значення величини чистого прибутку, тис. грн  | 746                     | 3 500   | 3 168   | 2 422                                    |
| Планове значення величини чистого прибутку, тис. грн   | 800                     | 3 700   | 3 300   | 2 500                                    |
| Фактичне значення величини доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн | 253 794                 | 244 270 | 171 684 | -82 110                                  |
| Планове значення величини доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 242 000                 | 251 000 | 167 000 | -75 000                                  |
| Фактична ринкова собівартість продукції, товарів, послуг, тис. грн                           | 224 323                 | 204 639 | 146 138 | -78 185                                  |
| Планова ринкова собівартість продукції, товарів, послуг, тис. грн                            | 223 000                 | 210 000 | 147 000 | -76 000                                  |
| Фактичне значення рентабельності реалізації товарів, робіт, послуг, %                        | 0,29                    | 1,43    | 1,85    | 1,56                                     |
| Планове значення рентабельності реалізації товарів, робіт, послуг, %                         | 0,33                    | 1,47    | 1,98    | 1,65                                     |
| Коефіцієнт ефективності функціонування відділу фінансового контролінгу                       | 0,95                    | 0,96    | 0,97    | 0,02                                     |



**Рис. 2. Динаміка коефіцієнту ефективності функціонування відділу фінансового контролінгу ТОВ «Астра»**

Але експрес-діагностика фінансового стану ТОВ «Астра» показала наявність кризових явищ в діяльності підприємства – велика дебіторська і кредиторська заборгованість, брак грошових коштів, невідповідність показників ліквідності та фінансової стійкості нормативним значенням, дуже низькі показники рентабельності.

*Таблиця 4*

**Оцінка ефективності функціонування відділу контролінгу ТОВ «Астра» за якісними показниками**

| Критерії оцінки системи контролінгу   | Оцінка критеріїв (від 1 до 5 балів) |  |  |   |   |
|---|-------------------------------------|--|--|---|---|
| Платіжна дисципліна структурних підрозділів   |                                     |  |  |   | ● |
| Дебіторська заборгованість  |                                     |  |  | ● |   |
| Управління витратами  |                                     |  |  | ● |   |
| Рівень відповідальності та мотивації персоналу до зниження витрат, підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому |                                     |  |  | ● |   |
| Визначення прибутковості філій та видів бізнесу   |                                     |  |  | ● |   |
| Рівень організації системи первинного документообігу  |                                     |  |  |   | ● |
| Рівень податків до бюджету  |                                     |  |  | ● |   |
| Система внутрішньої фінансової звітності  |                                     |  |  |   | ● |

Тож, керівництву ТОВ «Астра» необхідно більш відповідально підходити саме до планування фінансово-господарчої діяльності підприємства. Тому на ТОВ «Астра» для забезпечення сталого розвитку підприємства потрібно створити систему ефективного стратегічного планування і за допомогою системи фінансового контролінгу навчитися досягати поставлених цілей.

Ефективна система фінансового контролінгу повинна включати три основних складових: розробку методів складання й аналізу фінансової звітності, діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; інтегровану підсистему ризик-менеджменту; підсистему підконтрольних показників фінансового планування та розвитку організації й бюджетування як механізм дії фінансового контролінгу в компанії.

На сьогодні у ТОВ «Астра» існує проблема: відділ контролінгу нездатний за допомогою існуючих інструментів контролінгу впоратися з поставленими завданнями. Тому для уникнення небажаних результатів (подальше зниження платоспроможності, зростання дебіторської і кредиторської заборгованості, нестача власних коштів і як наслідок – загроза банкрутства) керівництву підприємства необхідно звернути увагу на способи удосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві (табл. 5).

Таблиця 5

**Способи удосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві [16]**

| <b>Спосіб</b>  | <b>Характеристика</b>   |
|--|---|
| Скорочення часу подання інформації та прийняття управлінських рішень | Необхідно перейти на щомісячне порівняння запланованих і фактичних показників діяльності, вести окремий облік стану справ на підприємстві для того, щоб була можливість щодня приймати необхідні оперативні рішення, виходячи з поточного стану справ   |
| Прозорість та достовірність інформації                               | Для того, щоб система фінансового контролінгу підприємства вдосконалювалася, необхідно, щоб фінансові дані відповідали дійсності.<br>Єдина інформаційна система (база) підприємства та скорочення ризику помилок у процесі прийняття рішень   |
| Використання новітніх технологій                                     | Впровадження такої ІС, яка б мала модуль «фінансовий контролінг». Це сприятиме своєчасному наданню інформації – від планування бізнесу до аналізу результатів діяльності  |
| Стратегічне й оперативне планування                                  | Перетворення цілей підприємства в прогнози та плани, аналіз сильних і слабких сторін, розроблення на їх основі стратегій підприємства, а потім планів – стратегічного й оперативних. Це дасть можливість прогнозувати різні явища та процеси  |
| Управлінський облік  | Дасть можливість відображення фінансово-господарської діяльності в процесі реалізації плану.<br>Аналіз плану, наявних результатів діяльності, відхилень необхідно здійснювати в трьох часових вимірах: минулому, теперішньому та майбутньому (прогнозування).<br>Є ефективним інструментом обґрунтування управлінських рішень |
| Постійне удосконалення фінансового контролінгу                       | Підвищення рівня кваліфікації персоналу відділу контролінгу, автоматизація процесу фінансового контролінгу  |



Для того, щоб фінансовий контролінг був ефективним, необхідно постійно моніторити його якість й удосконалювати його інструменти та методика. При цьому сам фінансовий контролінг слід розглядати як систему (або інформаційний потік).

Тобто фінансовий контролінг за допомогою власних інструментів забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. Вхідна інформація – це результати (показники) діяльності підприємства, які в процесі роботи системи фінансового контролінгу певним чином обробляються, і в результаті на виході – інформація, яка необхідна для прийняття керівництвом підприємства ефективних управлінських рішень.

Головною метою вдосконалення фінансового контролінгу у ТОВ «Астра» є спрямованість управлінського процесу на досягнення визначених підприємством завдань, надання менеджменту підприємства повної якісної інформації для прийняття рішень щодо планування майбутніх доходів і витрат.

Отже, фінансовий контролінг є важливим компонентом у цілісній системі управління підприємством, оскільки виступає його ефективним інструментом, який оперує кількісними показниками і на підставі опрацювання інформації, аналізу, обліку, планування, бюджетування та контролю забезпечує підтримку фінансового менеджменту на підприємстві, сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень, виконанню оперативних і стратегічних планів при максимально ефективному використанні фінансових ресурсів.

На нашу думку, є доцільним введення до системи фінансового контролінгу у ТОВ «Астра» тактичного планування в системі фінансового контролінгу, яке забезпечить підготовку інформації не по підприємству в цілому, а по окремим його підрозділам, що надасть можливість узгодження задач між вищим керівництвом і середнім та нижчим рівнем управління, а також своєчасного виявлення «вузьких місць» в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Основні стратегічні напрямки системи фінансового контролінгу ТОВ «Астра»:

1) забезпечення платоспроможності та ліквідності (без забезпечення виконання фінансових зобов'язань перед партнерами неможливий сталий розвиток підприємства);

2) підтримка фінансової стійкості є похідною від забезпечення платоспроможності та ліквідності, оскільки підприємство, яке не може розрахуватись

відповідно до своїх фінансових зобов'язань, не має можливості підтримувати фінансову стійкість на належному рівні;

3) забезпечення рентабельності в тривалому періоді, що надасть підприємству впевненість в майбутньому.

Одним з напрямів підвищення ефективності системи фінансового контролінгу на підприємстві є впровадження ефективної системи інформаційного забезпечення для прийняття фінансових рішень. У сучасних умовах ведення бізнесу успішна реалізація інформаційної функції фінансового контролінгу неможлива без використання автоматизованих систем управління [17].

На даний час відділ контролінгу ТОВ «Астра» у своїй діяльності використовує програмне забезпечення «1С: Бухгалтерія» та Excel для формування бюджетів, складання управлінської звітності, розрахунку фінансових показників, аналізу результатів фінансової діяльності тощо. На нашу думку, дана схема є неприйнятною для даного бізнесу і потребує впровадження комп'ютерних автоматизованих систем управління (АСУ), адже їх відсутність призводить до:

- збільшення кількості помилок, пов'язаних з людським фактором;
- неможливості декільком користувачам одночасно працювати з одним і тим же файлом, що збільшує термін підготовки управлінської звітності (особливо при закритті періоду), порушує послідовність роботи та призводить до необхідності витрачання додаткового часу на перевірку й уточнення достовірності даних;

- необхідності додаткової обробки даних в Excel з бухгалтерської програми для управлінських потреб, що також збільшує терміни підготовки необхідної для менеджменту інформації, а значить зменшує наявний обсяг часу для прийняття рішень;

- обмеження по об'єму даних (багаточисельні зв'язки між листами Excel лише ускладнюють роботу з інформацією та призводять до додаткових помилок) [17].

Таким чином, для впровадження комп'ютерної автоматизованої системи управління в підрозділі контролінгу ТОВ «Астра», на нашу думку, слід провести наступні підготовчі заходи:

1) провести аналіз варіантів комп'ютерних автоматизованих систем управління з метою вибору оптимальних для конкретного підприємства;

2) здійснити підбір персоналу, здатного впроваджувати й обслуговувати обрану комп'ютерну автоматизовану систему управління.

Сучасний ринок пропонує широкий спектр автоматизованих систем управління (від невеликих програмних продуктів до сучасних ERP-систем), які можна поділити на чотири категорії:

- АСУ, побудовані на базі продуктів Microsoft Office;
- АСУ (спеціалізовані СЗП-програми);
- АСУ, що включають в себе СЗП, функцію бюджетування, моделювання бізнес-процесів, створення фінансових планів, звітів і прогнозів;
- АСУ (модулі), що входять до складу комплексних систем управління підприємством (ERP-системи) [18].

Найбільш простими й економічними є програми, побудовані на базі продуктів Microsoft Office, таких як Excel, Access. Головні їх переваги – гнучкість в проєктуванні та можливість залучення до розробки широкого кола осіб. До недоліків можна віднести наступне: слабка захищеність від можливих помилок введення даних; при необхідності введення великої кількості різних даних трудомісткі в експлуатації; недостатньо оперативні; залежні від суб'єктивних факторів; практично не застосовуються у великих компаніях.

Спеціалізовані СЗП-програми (Dialog Strategy, QPR ScoreCard, Plan Designer, «1С-ВІП Анатех-ВДГБ: ABIS.BSC», ПК «Універсал») дозволяють проводити аналіз збалансованої системи показників, мають хороші аналітичні інструменти, зручну візуалізацію даних з можливістю створення динамічних діаграм, дозволяють персоніфікувати оцінку ефективності, оформляти звіти в спеціальному форматі з приведенням відповідних кількісних даних [17].

Впровадження ERP-систем забезпечує якісну технічну обробку інформації, швидку її інтерпретацію, удосконалення доступу до інформації усіх підрозділів підприємства та дозволяє пришвидшити бізнес-процеси. Це дає можливість в стислий період часу отримувати необхідну оперативну інформацію та створює передумови для спрощення процедури прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства [18].

ERP-системи є допомогою менеджерам в управлінні організацією як системою. Використання ERP-системи в ТОВ «Астра» дозволить менеджерам використовувати єдину інтегровану програму замість декількох розрізнених, яка може управляти обробкою, логістикою, дистрибуцією, запасами, витратами, доставкою, виставлянням рахунків, бухгалтерським обліком, податковим обліком тощо [18].

Для того, щоб фінансовий контролінг у ТОВ «Астра» був ефективним, необхідно постійно аналізувати методики його проведення, оцінювати якість існуючої системи фінансового контролінгу і за необхідності постійно удосконалювати інструменти та методику. Тому в роботі запропоновано модель вдосконалення системи фінансового контролінгу у ТОВ «Астра».

Впровадження розробленої моделі фінансового контролінгу ERP-системи в діяльність ТОВ «Астра» сприятиме покращенню системи управління та планування на підприємстві.

### Список використаних джерел

1. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. М.: Финансы и статистика, 1993. 76 с.
2. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; Пер. с нем. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 269 с.
3. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 11 (113). С. 96–107.
4. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу / О. А. Зоріна // Статистика України. 2011. № 1. С. 40–44.
5. Одноволик В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства / В. І. Одноволик // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 6 (96). С. 127–130.
6. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – Львів: Т-во «Знання», КОО; Вид.-во Львів. Банк. Ін.-ту НБУ, 2002. 566 с.
7. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанюк // Фінанси України. 2005. № 2. С. 146–153.
8. Лаута Ю. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / Ю. С. Лаута, Б. И. Герасимов; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. 96 с.
9. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. 256 с.
10. 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.
11. Ананькина Е. Л. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. Л. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина; под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 279 с.
12. Петренко С. Н. Контроллинг: учеб. пособ. / Петренко С. Н. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. 328 с.
13. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
14. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / С. Я. Салига, Н. В. Дацій, С. О. Корецька, Н. В. Нестеренко, К. С. Салига. – Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 210 с.

15. Мочона Л. Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві / Л. Г. Мочона // Бізнес Інформ. 2013. № 11. С. 406–416.
16. Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Staptp/2012\\_53/files/ST53\\_38.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staptp/2012_53/files/ST53_38.pdf).
17. Паскалова А. Г. Фінансовий контролінг в управлінні витратами підприємств: автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.08. Київ, 2016. 20 с.
18. Паскалова А. Г. ERP-системи на ринку України: тенденції та перспективи розвитку / А. Г. Паскалова // Соціально-економічні проблеми сучасності та концепція сталого розвитку в Україні та світі. Матеріали Міжн. наук.-практ. конференції. 28-29 березня 2014 р. Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. Ч. 2. С. 84-87