

**УДК 65.012.7**

## **Инвестиционный контроллинг как инструмент регулирования регионального развития**

**Митрофанова Инна Васильевна**

Доктор экономических наук, профессор,  
главный научный сотрудник,  
лаборатория региональной экономики,

Федеральный исследовательский центр – Южный научный центр Российской академии наук,  
344006, Российская Федерация, Ростов-на-Дону, просп. Чехова, 41;  
e-mail: mitrofanova@volsu.ru

**Матушевская Елена Анатольевна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита,  
Севастопольский государственный университет,  
299053, Российская Федерация, Севастополь, ул. Университетская, 33;  
e-mail: matushevskaya73@mail.ru

**Голдаева Елена Валерьевна**

Старший преподаватель кафедры менеджмента и бизнес-аналитики,  
Севастопольский государственный университет,  
299053, Российская Федерация, Севастополь, ул. Университетская, 33;  
e-mail: fezalia@mail.ru

Публикация подготовлена в рамках реализации Государственного задания Южного научного центра РАН на 2018 г., № гос. регистрации проекта АААА-А16-116012610047-9.

### **Аннотация**

Предметом исследования являются теоретические и прикладные аспекты контроллинга инвестиционной привлекательности региона. Цель статьи заключается в исследовании научных подходов и методических аспектов контроллинга инвестиционной привлекательности региона для оценки возможности его внедрения в Департамент экономического развития города Севастополя. В работе применяются общенаучные методы познания; приведены дефиниции регионального контроллинга, инвестиционного контроллинга, определена система их задач, а также разработан алгоритм их внедрения.

В статье сделан вывод, что применение в рамках инвестиционного контроллинга таких ключевых показателей, как индекс рентабельности инвестиций, период окупаемости инвестиций, коэффициент эффективности инвестиций, объем налоговых поступлений в бюджет, индекс использования территории, количество созданных рабочих мест, позволит объективнее оценить эффективность реализации проекта после его внедрения

Результаты исследования могут найти применение в деятельности региональных органов, занимающихся планированием, регулированием, контролем инвестиционной деятельности в регионе.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Митрофанова И.В., Матушевская Е.А., Голдаева Е.В. Инвестиционный контроллинг как инструмент регулирования регионального развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 10А. С. 132-143.

#### **Ключевые слова**

Регион, региональный контроллинг, инвестиционный контроллинг, контроллинг инвестиционной привлекательности региона, региональное управление, г. Севастополь

## **Введение**

Региональная система Российской Федерации функционирует в рамках нормативно-правовой базы федерального значения, а также отдельных мезоструктур. Региональный контроллинг является достаточно новым инструментом регионального развития, исследованию его сущности и содержания уделено внимание в трудах таких ученых, как Баликоев А. А. [Баликоев, 2013], Бородушко И. В. [Бородушко, 2007], Захарченко Е. А. [Захарченко, 2015], Зелепухина Е. Н. [Зелепухина, 2014], Матузова И. В., Тимохин А. В. [Матузова, Тимохин, 2015], Стожарова Т. В., Суходоев Н. Д., [Стожарова, Суходоев, Иванова, 2016], Хилько Н. А. [Хилько, Баликоев, 2012], Шохнер А. В. и др. [Шохнех, Глинская, Кузьмина, Шохнех, 2015] и другие, однако выявление потенциала контроллинга как инструмента регионального развития нуждается в более глубоком изучении [Матушевская, Рожкова, Попова, 2018].

Региональный контроллинг направлен, прежде всего, на управление имеющимися ресурсами региона, выявление скрытых резервов развития, а также улучшение социально-экономического положения субъекта.

Наиболее полное определение регионального контроллинга, по мнению авторов, дает Шпичко А. В., поясняя, что контроллинг в сфере регионального и муниципального управления – это такая «концепция управления территорией и такой качественно новый тип мышления, в основе которого лежит стремление к обеспечению устойчивого развития территории и, соответственно, повышение качества жизни населения, что достигается путем: адаптации стратегических целей пространственного развития к изменяющимся условиям внешней среды; согласования стратегических и оперативных планов развития; координации и интеграции оперативных планов; создания системы обеспечения управленческого персонала информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени; выстраивания системы контроля над исполнением оперативных и стратегических планов, корректировки их содержания и сроков реализации; адаптации организационной структуры управления региона с целью повышения ее гибкости к изменяющимся потребностям местного населения» [Шпичко, 2006].

## **Функции контроллинга**

Функция контроля является приоритетной в китайской практике организации контроллинга. По мнению Ш. Ванга, контроллинг направлен на обеспечение выполнения плановых

показателей. Основными инструментами контроля является анализ отклонений и анализ выборочной совокупности. Такие традиционные функции контроллинга, как планирование, информационное обеспечение не являются определяющими. Главное внимание контроллера здесь направлено на обработку оперативных финансовых показателей, стратегический же контроллинг не получил достаточного развития в этой стране [Ванг, 2008].

В трудах Р. Хилтона, Д. Платта обосновывается концепция контроллинга, которая сконцентрирована преимущественно на функции контроля. Ученый рассматривает контроль как одно из многих (хотя и приоритетных) задач контроллинга, тогда как многие отечественные экономисты фактически отождествляют контроллинг с контролем, что, по нашему мнению, не совсем правильно [Hilton, Platt, 2013, 26].

Контроллинг выполняет важную информационную функцию. Так, Т. Райхманн в своей работе утверждает, что «система контроллинга должна быть ориентирована, прежде всего, на информационную поддержку процесса планирования и контроля» [Райхман, 1999]. По мнению Нагумановой Р. В. и Сабировой А. И., контроллинг – система информационного обеспечения управленческих решений на основе планирования, контроля, анализа и разработки альтернативных мероприятий по управлению. Согласно этой концепции внедрения службы контроллинга в органах государственной власти, деятельность которых напрямую связана с инвестиционным развитием региона, обусловлено, прежде всего, необходимостью уменьшения информационной асимметрии между менеджментом и объектами управления инвестиционным потенциалом [Нагуманова, Сабирова, 2016, 38].

### **Сущность инвестиционного контроллинга**

Рассматривая инвестиционную деятельность, следует раскрыть понятие инвестиционного контроллинга. Согласно трактовке Рогова В. Ю. и Кузьменко В. В., контроллинг инвестиций есть интегрированная система, обеспечивающая организационно-координирующую, информационно-аналитическую, методическую поддержку управления инвестиционным проектом, ориентированная на достижение поставленной цели [Рогов, Кузьменко, 2012].

Основной задачей регионального инвестиционного контроллинга, на наш взгляд, является обеспечение информацией инвестиционных решений, координация информационного потока и разработка системы критериев для оценки эффективности региональных инвестиционных проектов.

Дюсембекова Г. С. и Бородушко И. В. отмечают, что инвестиционный контроллинг – это контролирующая система, обеспечивающая концентрацию контрольных процедур на приоритетных направлениях инвестиционной деятельности [Дюсембекова, 2016; Бородушко, 2007].

Важнейшей функцией инвестиционного контроллинга является функция координации. Такой концепции, охватывающей координационно-навигационные и интеграционные задачи, придерживаются И. Вебер и П. Хорват. Так, Ю. Вебер, У. Шеффер усматривают сущность инвестиционного контроллинга в «координации системы управления» [Вебер, Шеффер, 2014]. Потребность в этом обуславливается разделением системы управления на составляющие: организация, система планирования и контроля, информационная система, система целей и принципов управления. Однако не следует ставить знак равенства между инвестиционным контроллингом как функцией координации и системой управления [Weber, Schäffer, 2011]. В

основу идеи контроллинга, основанной на приоритетности функции координации, положена интерпретация контроллинга как самостоятельной подсистемы управления.

По мнению П. Хорвата, эта подсистема направлена на системообразующую и системоинтеграционную координацию: внутри подсистемы управления и между отдельными ее подсистемами с учетом особенностей экономики; на поддержку менеджмента для выполнения специфических задач координации с учетом поставленных целей. Кроме этого, ученый рассматривает инвестиционный контроллинг как подсистему управления, которая выполняет «ориентированную на достижение результата» функцию координации внутри системы управления, имея в виду, в первую очередь, координацию планирования и контроля, а также информационное обеспечение [Хорват, 2009].

Следует отметить, что контроллинг инвестиций позволяет не только отследить реальную эффективность реализованных инвестиционных проектов, выявить основные закономерности и тенденции развития экономики, но и сформировать правильную политику региона для повышения его инвестиционной привлекательности.

Таким образом, региональный инвестиционный контроллинг – это система методов и инструментов, которая направлена на поддержку инвестиционного развития региона, охватывающая информационное обеспечение, планирование, координацию контроль и консалтинг.

### **Показатели и задачи регионального контроллинга**

Региональный инвестиционный контроллинг для осуществления своей главной функции – улучшения инвестиционного развития, использует ряд показателей при проведении анализа инвестиционной привлекательности региона. Показателями регионального контроллинга могут быть:

- отдельные инвестиционные проекты (название, финансовые вложения, срок окупаемости, норма прибыли и другие);
- рост налоговых доходов бюджета за счет инвестиционной деятельности;
- эффективность вложения средств в текущие инвестиции (отношения ВРП к стоимости инвестиций);
- рентабельность инвестиций, вложенных в общие, дочерние и ассоциированные предприятия;
- рентабельность введенных проектов в приоритетные направления деятельности (диверсифицированные области и сферы);
- конъюнктура рынка и анализ альтернативных вложений на перспективу;
- поиск новых возможностей для развития региона на основе анализа рыночной среды, слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз;
- вложения в социальную инфраструктуру, новые технологии, технику, охрану окружающей среды (их доля в общей сумме финансирования инвестиций, экономический эффект и т.п.);
- инвестирование в развитие информационных систем, а также системы управления;
- другие показатели инвестиционной деятельности.

К формированию перечня показателей следует подходить творчески. Их комбинация, поиск

взаимосвязей, которые объясняют тенденции в данной сфере, целесообразно постоянно совершенствоваться для того, чтобы выяснить сущность явлений и процессов, воздействующих на инвестиционную деятельность. Не статика, а динамика помогает этому процессу, поэтому и следует обращать внимание на творческий момент, а не устаревшие схемы.

Авторами предлагается внедрить элементы инвестиционного регионального контроллинга в структуру управления инвестиционными проектами на территории г. федерального значения Севастополя на базе Департамента экономического развития.

Департамент экономического развития г. Севастополя является (далее – Департамент):

- исполнительным органом государственной власти, осуществляющим функции по разработке и реализации государственной политики г. Севастополя в инновационно-промышленной, научно-технической, образовательной-отраслевой сферах, индустрии туризма и гостеприимства, ИТ-индустрии, привлечению и сопровождению проектов по приоритетным направлениям развития города, развитию и определению направлений использования промышленных территорий города;
- исполнительным органом государственной власти по взаимодействию в части, касающейся обеспечения мероприятий по сопровождению приоритетных проектов, предусмотренных концепциями, стратегиями и программами развития г. Севастополя с Министерством экономического развития Российской Федерации, Министерством связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Министерством образования и науки Российской Федерации, Министерством промышленности и торговли Российской Федерации и иными федеральными органами исполнительной власти.

В структуру Департамента входят четыре управления, отвечающие за реализацию государственных программ развития города, содействие предпринимательству, сопровождение инвестиционных проектов и регулирование базовых отраслей экономики. экономического развития г. Севастополя.

Основная цель Департамента – создание благоприятных условий для опережающего развития инновационно-промышленного, агропромышленного потенциала города Севастополя через реализацию приоритетных проектов. Для реализации этих принципов необходим анализ состояния экономики региона и выбор сфер, которые следует развивать с целью сбалансированного социально-экономического развития территории.

Система регионального контроллинга должна быть ориентирована, прежде всего, на комплексное воздействие управления инвестиционным развитием. Следует выделить четыре направления контроллинга: планирование, управление затратами, контроль и анализ управленческих решений. Совместная реализация данных направлений позволит наиболее эффективно управлять имеющимися ресурсами и повышать инвестиционную привлекательность (рис. 1).

Региональная система контроллинга, прежде всего, должна начинаться с формулировки целей и задач инвестиционной политики (рис. 2). Формулируемые цели не должны противоречить общей концепции развития страны. Также они должны быть направлены на развитие специфичных, уникальных направлений, характерных для своего региона. Далее предполагается проводить анализ инвестиционного климата и инвестиционной активности в регионе. Проводимый анализ позволит оценить текущее положение субъекта. Не маловажным, является оценка мнения инвесторов относительно развития региона вместе с сопоставлением их

мнения с возможностями территории. В данном случае определяются направления развития, которые наиболее привлекательны для самих инвесторов.



**Рисунок 1 – Система задач регионального контроллинга**

Далее на основании выявленных направлений необходимо выявить скрытые резервы улучшения инвестиционного климата для его более эффективного развития. Также необходимо определить факторы, которые непосредственно или косвенно влияют инвестиционную привлекательность. Вместе с тем, следует выяснить, каким образом данные факторы влияют на мнение инвесторов, эта информация позволит наиболее точно определить планы мероприятий по улучшению инвестиционной привлекательности региона.

Предпоследним этапом стоит разработка инвестиционной стратегии с учетом полученной информации об инвесторах, факторах развития, а также выявленных резервах. На основании полученной стратегии происходит формирование инвестиционного климата посредством

внедрений специальных мероприятий, стимулирующих развитие инвестиционной привлекательности региона.



**Рисунок 2 – Система регионального контроллинга инвестиционной привлекательности региона**

Поскольку инвестиционные проекты реализуются в длительные сроки, необходимо предусмотреть длительную перспективу инвестиционного контроллинга. Кроме того, система контроллинга инвестиций должна быть гибкой, адаптируемой к изменениям условий внешней и внутренней среды в течение всего срока осуществления инвестиционного проекта [Ерохина, Васильчук, 2010, 91]. Контроллинг инвестиций должен охватывать самые разные аспекты проекта, поскольку проекты обычно являются комплексными.

Департамент, как было сказано ранее, выполняет большое количество контрольных функций за реализацией инвестиционных проектов. Тем не менее, дальнейшее сопровождение проектов сводится только к консультационным услугам, а также сбору статистической информации в виде инвестиционных деклараций и отчетов об использовании средств и

возведении объектов. Поэтому предлагается внедрить элементы инвестиционного контроллинга, которые бы позволили оценивать эффективность проекта после его внедрения. Данные элементы представляют собой комплекс показателей эффективности деятельности того или иного инвестиционного проекта.

Приведенный комплекс показателей включают в себя: индекс рентабельности инвестиций, период окупаемости инвестиций, коэффициент эффективности инвестиций, объем налоговых поступлений в бюджет, индекс использования территории, количество созданных рабочих мест, оценку эффективности реализации проекта.

Данная система позволит выявлять убыточные инвестиционные проекты и оперативно оказывать посильную помощь в выводе их на прибыльный уровень. Также данная система позволит обнаружить преднамеренную наживу за счет предоставляемых преференций и льгот по инвестиционному проекту.

Приведенную систему регионального контроллинга планируется внедрять в несколько этапов (рис. 3). На разработку и формирование системы контроллинга следует брать около одного месяца. За данный период времени предполагается детализированная разработка всех элементов системы регионального контроллинга с распределением центров ответственности, закреплением должностных обязанностей и уточнением направлений деятельности управлений Департамента.

Этапы внедрения	1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	7 мес	8 мес	9 мес	10 мес	11 мес	12 мес
Формирование системы контроллинга												
Внедрение системы контроллинга												
Освоение системы сотрудниками												
Устойчивое функционирование системы контроллинга												

**Рисунок 3 - Этапы внедрения системы контроллинга в Департаменте экономического развития г. Севастополя**

Непосредственно внедрение системы контроллинга предполагается осуществлять последовательно в течении двух месяцев. За данный период все сотрудники Департамента смогут ознакомиться с новым характером работы и начать его освоение.

Следующим этапом внедрения контроллинга является его освоение. Данный этап захватывает конец предыдущего и длится в течение трех месяцев, что позволит всем сотрудникам Департамента освоить внедренную систему.

Завершающим этапом является устойчивое функционирование внедренной системы контроллинга. Здесь система должна демонстрировать положительную динамику достижения поставленных целей, что в свою очередь должно повлиять на эффективное инвестиционное развитие региона.

## Заключение

Таким образом, для внедрения эффективной региональной политики в Российской Федерации важное значение приобретает не осуществление отдельных, разрозненных мероприятий инвестиционного контроллинга, а создание комплексной системы регионального контроллинга разномасштабных инвестиционных проектов. Необходимость применения данной системы обусловлено внедрением поэтапной разработки крупных долгосрочных проектов, реализацией многочисленных мелких, но социально и экономически для региона инвестиционных проектов, а также выбором и обоснованием инвестиционного проекта в соответствии с целями и стратегией регионального развития.

Предлагаемые авторами к использованию на практике элементы инвестиционного контроллинга позволяют оценивать эффективность проекта после его внедрения, в числе ключевых показателей: индекс рентабельности инвестиций, период окупаемости инвестиций, коэффициент эффективности инвестиций, объем налоговых поступлений в бюджет, индекс использования территории, количество созданных рабочих мест, что усилит объективность оценки эффективности реализации проекта.

Внедрение системы регионального контроллинга, в том числе инвестиционного, усилит информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении инвестиционными проектами, реализуемыми в регионе.

## Библиография

1. Баликоев А. А. Потенциал контроллинга на мезо-уровне экономических отношений // Научный вестник Южного института менеджмента. 2013. № 1. С. 4–7.
2. Бородушко И. В. Государственный контроллинг как инновационный инструмент управления в практике деятельности органов исполнительной власти // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2007. № 2(34). С. 96–100.
3. Ванг Ш. Прояви контролінгу в НР Китай // Контролінг у бізнесі: теорія і практика. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. К. : КНЕУ, 2008. С. 20–25.
4. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг. М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров». 2014. 416 с.
5. Дюсембекова Г. С. Развитие государственного контроллинга в области управления экономикой Республики Казахстан // Наука. Мысль. 2016. № 4. С. 170–175.
6. Захарченко Е. А. Методологические основы формирования инновационной системы управления региональной экономикой // Новые технологии. 2015. № 4. С. 83–88.
7. Зелепухина Е. Н. Преобразование функции контроля в системе региональной экономической политики // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2014. № 4 (32). С. 149–156.
8. Ерохина Л. И., Васильчук О. И. Инструменты контроллинга в системе управления хозяйствующих субъектов // Школа университетской науки: парадигма развития. 2010. № 1 (1), Т. I. С. 91–98.
9. Матузова И. В., Тимохин А. В. Механизм инновационной политики предприятий и регионов на основе принципов контроллинга // Транспортное дело России. 2015. № 4. С. 77–78.
10. Матушевская Е. А., Рожкова М. Г., Попова А. Р. Контроллинг в среде функционирования свободной экономической зоны как эффективный инструмент регионального управления // Региональная экономика. Юг России. 2018. № 2. С. 64–72. DOI: 10.15688/re.volsu.2018.2.8.
11. Нагуманова Р. В., Сабирова А. И. Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности. Монография. Казань: Изд-во Казанского государственного университета, 2016. 82 с.
12. Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты // Международный бухгалтерский учет. 1999. № 5. С. 40–52.
13. Рогов В. Ю., Кузьменко В. В. Интегрированный контроллинг в управлении инновационно-инвестиционными проектами промышленной компании // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2012. №6 (65). С. 200–206.
14. Стожарова Т. В., Суходоев Н. Д., Иванова В. А. Концепция регионального контроллинга // Инновационная наука. 2016. № 9 (21). С. 160–162.

15. Хилько Н. А., Баликоев А. А. Апробация контроллинга в исследованиях на мезо-уровне // Бизнес в законе. 2012. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aprobatsiya-kontrollinga-v-issledovaniyah-na-mezo-urovne>.
16. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. Пер. с нем. М.: Альпина Паблишер, 2009. 269 с.
17. Шохнех А. В., Глинская О. С., Кузьмина Л. В., Шохнех М. И. Контроллинг инвестиционного климата в регионах методами нечисловой математики для обеспечения экономической безопасности субъектов России // Аудит и финансовый анализ. 2015. № 3. С. 427–431.
18. Шпичко А. В. Пограничный эффект (система регионального контроллинга) // Российское предпринимательство. 2006. № 9. С. 36-41.
19. Weber J., Schäffer U. Einführung in das Controlling. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2011. 548 p.
20. Hilton R. W., Platt D. E. Managerial accounting: creating value in a dynamic business environment. McGraw-Hill Education, 2013. 864 p.

## **Investment controlling as a tool of regional development regulation**

**Inna V. Mitrofanova**

Doctor of Economics, Professor, Leading Scientific Researcher,  
Laboratory of Regional Economics,  
Federal Research Center – Southern Scientific Center of the Russian Academy of Sciences,  
344006, 41, Chekhova av., Rostov-on-Don, Russian Federation;  
e-mail: mitrofanova@volsu.ru

**Elena A. Matushevskaya**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Departments of accounting, analysis and audit,  
Sevastopol State University,  
299053, 33, Universitetskaya st., Sevastopol, Russian Federation;  
e-mail: matushevskaya73@mail.ru

**Elena V. Goldaeva**

Senior Lecturer,  
Department of management and business intelligence,  
Sevastopol State University,  
299053, 33, Universitetskaya st., Sevastopol, Russian Federation;  
e-mail: fezalia@mail.ru

### **Abstract**

The subject of research is the theoretical and applied aspects of controlling the investment attractiveness of a region. The purpose of the article is to study the scientific approaches and methodological aspects of controlling the investment attractiveness of a region to assess the possibility of its introduction into the Department of Economic Development of the City of Sevastopol. The work applies general scientific methods of cognition. The paper presents the definitions of regional controlling, investment controlling, a system of their tasks is defined and an algorithm for their implementation is developed.

The article concludes that the use of such key indicators as investment return index, investment payback period, investment efficiency ratio, tax revenues to the budget, territory use index, number of jobs created during investment controlling will allow an objective assessment of the effectiveness of project implementation its implementation.

The results of the study may find application in the activities of regional bodies involved in planning, regulation, and control of investment activities in the region.

### For citation

Mitrofanova I.V., Matushevskaya E.A., Goldaeva E.V. (2018) Investitsionnyj kontrolling kak instrument regulirovaniya regional'nogo razvitiya [Investment controlling as a tool of regional development regulation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (10A), pp. 132-143.

### Keywords

Region, regional controlling, investment controlling, controlling the investment attractiveness of the region, regional government, city of Sevastopol.

## References

1. Balikoev A.A. (2013) Potencial kontrollinga na mezo-urovne jekonomicheskikh otnoshenij [Controlling potential at the meso-level of economic relations]. *Nauchnyj vestnik Yuzhnogo instituta menedzhmenta* [Scientific Bulletin of the southern Institute of management], no. 1, pp. 4–7.
2. Borodushko I.V. (2007) Gosudarstvennyj kontrolling kak innovacionnyj instrument upravlenija v praktike dejatel'nosti organov ispolnitel'noj vlasti [State controlling as an innovative management tool in the practice of Executive authorities]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii* [Bulletin of St. Petersburg University of the Ministry of internal Affairs of Russia], no. 2, pp. 96–100.
3. Vang Sh. (2008) Proyavleniya kontrollinga v Narodnoj Respublike Kitaj [Manifestations of controlling in the people's Republic of China]. *Kontrolling v biznese: teoriya i praktika. Formirovanie rynochnoj ehkonomiki: sbornik nauchnykh trudov* [Controlling in business: theory and practice. Formation of market economy: collection of scientific works]. Kyiv, Kyiv national economic University Publ., pp. 20–25.
4. Veber Ju., Sheffer U. (2014) Vvedenie v controlling [Introduction to controlling]. Moscow, "Association of controllers" Publ. 416 p.
5. Djusembekova G.S. (2016) Razvitie gosudarstvennogo kontrollinga v oblasti upravlenija jekonomikoj Respubliki Kazahstan [The development of the state controlling in the field of management of economy of the Republic of Kazakhstan]. *Nauka. Mysl'* [Science. Thought], no. 4, pp. 170–175.
6. Zaharchenko E. A. (2015) Metodologicheskie osnovy formirovaniya innovacionnoj sistemy upravlenija regional'noj jekonomikoj [Methodological bases of formation of innovative management system of regional economy]. *Novye tehnologii* [New technologies], no. 4, pp. 83–88.
7. Zelepuhina E. N. (2014) Preobrazovanie funkicii kontrolja v sisteme regional'noj jekonomicheskoy politiki [Transformation of the control function in the system of regional economic policy]. *Izvestija VUZov. Povolzhskij region. Obshhestvennye nauki* [Proceedings of higher educational institutions. Volga region. Social science], no. 4 (32), pp. 149–156.
8. Erohina L. I., Vasil'chuk O. I. (2010) Instrumenty kontrollinga v sisteme upravlenija hozjajstvujushhih sub#ektov [Controlling tools in the management system of economic entities]. *Shkola univ. nauki: paradigma razvitiya* [School of University science: development paradigm], no. 1 (1), vol. I, pp. 91–98.
9. Matuzova I. V., Timohin A. V. (2015) Mehanizm innovacionnoj politiki predpriyatij i regionov na osnove principov kontrollinga [Mechanism of innovation policy of enterprises and regions on the basis of controlling principles]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport business of Russia], no. 4, pp. 77–78.
10. Matushevskaja E. A., Rozhkova M. G., Popova A. R. (2018) Kontrolling v srede funkcionirovaniya svobodnoj jekonomicheskoy zony kak jeffektivnyj instrument regional'nogo upravlenija [Controlling in the environment of functioning of the free economic zone as an effective tool of regional management]. *Regional'naja jekonomika. Jug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], no. 2, pp. 64–72. DOI: 10.15688/re.volsu.2018.2.8.

11. Nagumanova R. V., Sabirova A. I. (2016) *Kontrolling kak sovremennyj metod upravlenija sub#ektami razlichnyh sfer dejatel'nosti*. Monografija [Controlling as a modern method of management of subjects of various fields of activity. Monograph]. Kazan, Kazan state University Publ. 282 p.
12. Rajhman T. (1999) *Menedzhment i kontrolling. Odni celi – raznye puti i instrument* [Management and controlling. One goal – different ways and tools]. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet* [International accounting], no. 5, pp. 40–52.
13. Rogov V. Ju., Kuz'menko V. V. (2012) *Integrirovannyj kontrolling v upravlenii innovacionno-investicionnymi proektami promyshlennoj kompanii* [Integrated controlling in the management of innovative and investment projects of an industrial company]. *Vestnik Irkutskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of Irkutsk state technical University], no. 6 (65), pp. 200–206.
14. Stozharova T. V., Suhodoev N. D., Ivanova V. A. (2016) *Koncepcija regional'nogo kontrollinga* [The concept of regional controlling]. *Innovacionnaja nauka* [Innovative science], no. 9 (21), pp. 160–162.
15. Hil'ko N. A., Balikoev A. A. (2012) *Aprobacija kontrollinga v issledovaniyah na mezo-urovne* [Testing of controlling in studies at the meso-level]. *Biznes v zakone* [Business in law], no. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aprobatsiya-kontrollinga-v-issledovaniyah-na-mezo-urovne>.
16. Horvat P. (2009) *Koncepcija kontrollinga: Upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Bjudzhetirovanie* [Controlling concept: Management accounting. Reporting system. Budgeting]. Moscow, Al'pina Pablisher. 269 p.
17. Shokhnekh A. V., Glinskaya O. S., Kuz'mina L. V., Shokhnekh M. I. (2015) *Kontrolling investicionnogo klimata v regionah metodami nechislovoj matematiki dlja obespechenija jekonomicheskoj bezopasnosti subektov Rossii* [Controlling the investment climate in the regions by methods of non-numerical mathematics to ensure the economic security of the subjects of Russia]. *Audit i finansovyj analiz* [Audit and financial analysis.], no. 3, pp. 427–431.
18. Shpichko A. V. (2006) *Pogranichnyj ehffekt (sistema regional'nogo kontrollinga* [Border effect (the system of regional controlling)]. *Rossijskoe predprinimatel'stvo* [Journal of Russian entrepreneurship], no. 9, pp. 36–41.
19. Weber J., Schäffer U. (2011) *Einführung in das Controlling*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel. 548 p.
20. Hilton R. W., Platt D. E. (2013) *Managerial accounting: creating value in a dynamic business environment*. McGraw-Hill Education. 864 p.