

УДК 658.5

## Этапы внедрения контроллинга в управление предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса

**Ангелина Ирина Альбертовна**Доктор экономических наук, доцент,  
и.о. заведующей кафедры туризма,Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского,  
283000, Донецк, ул. Щорса, 31;  
e-mail: irinaangelina5566@gmail.com**Попова Ирина Витальевна**Доктор экономических наук, доцент,  
и.о. заведующей кафедры банковского дела,Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского,  
283000, Донецк, ул. Щорса, 31;  
e-mail: irinapo@yandex.ru

### Аннотация

Формирование эффективной системы управления на предприятии в современных условиях непосредственно связано с системой контроллинга, которая должна учитывать тенденции развития как экономических, так и социальных отношений в современных условиях хозяйствования. При этом целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем, будущем времени и системный подход к выявлению и решению имеющихся и потенциальных проблем путем построения организационных основ контроллинга в совокупности с разработкой этапов его внедрения приобретает особую актуальность. В связи с этим статья посвящена исследованию как теоретических, так и практических подходов к разработке этапов внедрения контроллинга в управление предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса. В ходе исследования на основе результатов критического анализа этапов внедрения контроллинга в управление предприятием с позиции теории и практики предложена и обоснована схема этапов внедрения оперативного контроллинга в управление предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса с одновременным определением необходимого объема работ, предстоящих осуществить в ходе реализации каждого из этапов. Результаты исследования могут быть использованы для внедрения отечественными предприятиями и направлены на повышение качества системы управления в условиях социальной ответственности бизнеса.

### Для цитирования в научных исследованиях

Ангелина И.А., Попова И.В. Этапы внедрения контроллинга в управление предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 3А. С. 268-278.

**Ключевые слова**

Контроллинг, система управления предприятия, этапы внедрения контроллинга, организация контроллинга на предприятии.

**Введение**

В современных условиях значительное количество предприятий, функционирующих в атмосфере построения социально ориентированной экономики, находится в сложной ситуации – постоянно растущем влиянии международных стандартов социальной ответственности бизнеса. Выступая своего рода отражением динамичного развития социальных и экономических отношений в обществе, положения международных стандартов социальной ответственности бизнеса обуславливают необходимость пересмотра современных механизмов управления предприятием, активизации нововведений в различных аспектах его деятельности.

Развитие института социальной ответственности бизнеса приводит к возникновению ряда проблем как в отечественной экономике в целом, так и на предприятиях в частности, а именно: отсутствие гармонизации экономической и социальной политики, нехватка адекватных показателей результативности социальных программ и мероприятий, недостаточная согласованность интересов заинтересованных сторон. Все это приводит к необходимости модернизации процедур управления предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса, к актуальным направлениям которых можно отнести усовершенствование методического инструментария контроллинга, а также этапов его внедрения.

Разработкой проблем, связанных с определением сущности, этапов внедрения контроллинга, занимаются многие отечественные ученые, среди которых следует выделить работы Б.И. Валуева, А.М. Карминского, Л.А. Малышевой, М.С. Пушкаря, Л.А. Сухаревой, С.Н. Петренко, О.А. Терещенко, Н.Г. Чумаченко.

Отдельно стоит отметить фундаментальные исследования зарубежных экономистов: Э. Майера, Р. Манна, Х. Кюпера, Т. Райхмана, Х. Фольмута Д. Хана, П. Хорвата.

Подчеркивая серьезный вклад указанных ученых в развитие контроллинга в теоритической и практической плоскости, отметим, что по-прежнему актуальной остается проблема внедрения контроллинга в управление предприятием, тем более в условиях социализации бизнеса.

В свою очередь, усиление роли бухгалтерского учета в процессе формирования информации о результатах финансирования социальных программ и мероприятий, научная и практическая значимость модельно-методического инструментария в повышении качества информационного обеспечения управления обуславливают необходимость комплексных теоретико-методических разработок в части внедрения контроллинга в управление предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса.

Вышесказанное позволяет сформулировать цель статьи, которая заключается в разработке этапов внедрения контроллинга в управление предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса.

Первостепенное значение для достижения поставленной цели имеет анализ исследований, направленных на формирование четкого алгоритма внедрения контроллинга в управление предприятием, определение этапов данного процесса, последовательное достижение которых позволит построить эффективно и рационально функционирующую систему контроллинга.

## **Этапы внедрения контроллинга в управление предприятием: теоретический аспект**

Прежде всего, стоит отметить, что основатели контроллинга в Германии П. Хорват и Р. Гляйх считают, что процесс внедрения контроллинга в управление субъектами хозяйствования должен состоять из следующих этапов: определение конкретных задач контроллинга, поиск внутренних ресурсов для создания отдела контроллинга, определение полномочий персонала отдела, определение иерархии созданного отдела контроллинга, определение внутренней организации отдела контроллинга, определение профессиональных и дисциплинарных полномочий работников отдела контроллинга, подбор персонала, разработка указаний относительно работы системы контроллинга и норм поведения контролеров, обучение и повышение квалификации персонала [Хорват, 2006].

Такой подход к внедрению контроллинга на предприятии является универсальным, при этом основной акцент делается на правильном подборе персонала отдела контроллинга и эффективной организации его работы в целом. Очевидно, именно поэтому П. Хорват и Р. Гляйх не выделяют этап разработки методологических основ контроллинга при его внедрении в управление предприятием.

В свою очередь, Е. Попченко и Н. Ермасова [Попченко, 2006] в процессе внедрения контроллинга в управление предприятием предлагают выделять два блока задач: организационный и эксплуатационный. Последовательное решение задач каждого блока обуславливает выделение конкретных этапов.

Так, организационный блок охватывает такие этапы, как: интенсивная подготовка персонала (ознакомление персонала с самим процессом внедрения контроллинга, его компьютерным сопровождением и программным обеспечением), планирование (анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия для формирования и дальнейшей реализации методического инструментария контроллинга), оценка (анализ и обоснование эффективных вариантов внедрения контроллинга), проектирование (оформление технико-экономического обоснования и задач по внедрению контроллинга), внедрение и тестирование (непосредственное поэтапное внедрение отдельных элементов контроллинга в управление предприятием с последующим выявлением технических и концептуальных ошибок).

Эксплуатационный блок задач предполагает два этапа: мониторинг реализации процесса (постоянное наблюдение за ходом реализации процесса с целью его систематического совершенствования методического обеспечения контроллинга), корректировка методического инструментария на основе взаимосвязи «план – факт – отклонение».

Осташкин М. внедрение контроллинга сопоставляет с реализацией управленческим персоналом основных функций менеджмента, в контексте реализации которых автор формирует методику построения контроллинга на предприятии, которая включает следующие этапы: анализ средовых характеристик деятельности предприятия; формулировка целей развития предприятия; соотнесение целей развития со способностями предприятия (выявление проблемы); поиск и оценка возможных действий и решений; реализация решений (исполнение сформулированных планов); контроль реализации принятых решений (исполнения планов), выявление имеющихся отклонений [Осташкин, 2014, 16].

Критически анализируя работы С. Фалько, А. Карминского, Н. Оленева, А. Примака, А. Жевага, Н. Ивановой [Карминский, www; Карминский, Оленев, Примака, Фалько, 2002;

Фалько, 2008], можно систематизировать основные этапы внедрения контроллинга в управление предприятием и представить их следующим образом:

- 1) принятие решения о необходимости внедрения контроллинга на предприятии (происходит преимущественно в случае резкого ухудшения основных показателей деятельности);
- 2) диагностика существующей системы управления (фиксация реального состояния функции системы управления на предприятии);
- 3) разработка концепции, своего рода эталонной системы управления предприятием (формирование модели построения оптимальной системы управления и адекватного ей контроллинга);
- 4) внедрение службы контроллинга в организационную структуру предприятия
- 5) (формирование методического инструментария стратегического и оперативного контроллинга);
- 6) введение контроллинга в текущую деятельность предприятия (демонстрация действенности разработанного методического инструментария и убеждение управленческого персонала в целесообразности его применения);
- 7) укрепление позиций службы контроллинга на предприятии (постоянное расширение функций, задач и инструментария контроллинга).

Для эффективного внедрения контроллинга в управление предприятием Л. Балабанова [Балабанова, 2005] предлагает разрабатывать соответствующую программу, то есть совокупность методов, закрепленную в соответствующих документах субъекта хозяйствования. При этом комплекс мероприятий по внедрению контроллинга в управление предприятием, по мнению автора, состоит из следующих этапов: формирование целей внедрения контроллинга; оценка факторов внешней и внутренней среды; систематизация данных о работе предприятия; разработка стратегии внедрения стратегического и оперативного контроллинга; обоснование подходов к формированию системы контроллинга; создание службы контроллинга и разработка регламентной документации; распределение должностных обязанностей между работниками службы контроллинга; разработка и внедрение научно-обоснованных методов управления; разработка рекомендаций по совершенствованию управления; реструктуризация системы управления; оценка эффективности внедрения контроллинга.

Анализируя специальную экономическую литературу, следует отметить, что ряд отечественных ученых [Казаринкова, www; Муратова, 2004; Писчасов, 2003; Шалунова, 2006; Шенаев, 2006], рассматривая основные этапы внедрения контроллинга в управление предприятиями разных отраслей экономики, отмечают, что далеко не все предложенные ими этапы могут иметь практическую реализацию.

Так, в работах достаточного количества ученых одним из этапов внедрения контроллинга в управление предприятием является этап определения влияния выявленных недостатков службы контроллинга на итоговое управленческое решение, которое анализируется до тех пор, пока эффективность принятого решения не найдет свое отражение в качестве увеличения (или уменьшения) соответствующего показателя деятельности. С указанным этапом сложно согласиться, так как оценить такое влияние возможно только в процессе уже полноценного применения методического инструментария контроллинга, но никак не при внедрении контроллинга в управление предприятием.

Отдельно заметим, что при проведении анализа работ, посвященных исследованиям этапов внедрения контроллинга в управление предприятие, установлено, что существует ряд этапов, одинаковых по содержанию, в работах авторов.

Другими словами, результаты критического анализа специальной экономической литературы, посвященной проблемам контроллинга, позволяют говорить об отсутствии четких рекомендаций и предложений по разработке этапов внедрения оперативного контроллинга и формированию учетно-аналитической базы данных, характерной каждому из этапов.

Учитывая то, что любые научные положения можно считать обоснованными только при условии их практического применения, в рамках нашего исследования представляют интерес этапы внедрения контроллинга в управление предприятием, которые выделяют отечественные аудиторские фирмы (отдельные сертифицированные аудиторы), а также руководители соответствующих структурных подразделений предприятий.

### **Этапы внедрения контроллинга в управление предприятием: практический аспект**

Аудиторская фирма «Киевская Аудиторская Группа» выделяет следующие этапы (при необходимости заказчик может их скорректировать) внедрения контроллинга в управление предприятием:

- 1) Предпроектное обследование.
- 2) Оптимизация организационной структуры и системы внутреннего документооборота.
- 3) Организация работы отдельных служб или определенных направлений деятельности.
- 4) Формирование системы управленческого учета на основе внедрения эффективной учетной политики.
- 5) Разработка и внедрение системы планирования (бюджетирования).
- 6) Формирование системы управления предприятием с помощью системы стратегических контрольных показателей [Тарасюк, 2009].

Горелик О., работник аудиторской фирмы «Паритет», акцентирует внимание на том, что «одним из наиболее эффективных методов внедрения контроллинга является поэтапное изменение информационных и управляющих потоков предприятия», выделяя при этом четыре этапа: целеполагание; внедрение управленческого учета и отчетности; внедрение процедур планирования; внедрение процедур и механизмов контроля [Горелик, www].

Начальник отдела информационно-аналитической поддержки финансово-экономического департамента АБ «Газпромбанк» Карминский А. рассматривает следующие фазы внедрения контроллинга:

- 1) принятие решения о разработке системы контроллинга;
- 2) вхождение контроллинга «в двери» предприятия (формирование инструментов контроллинга);
- 3) «вживание» контроллинга в текущую деятельность предприятия (контроллеры должны продемонстрировать действенность разработанных инструментов и убедить менеджеров в необходимости их применения в практической деятельности);
- 4) упрочнение позиций контроллинга;
- 5) рост значимости и объема функций контроллинга [Карминский, www].

Нельзя не отметить, что Круглова И., анализируя возможные задачи, которые могут быть поставлены перед отделом контроллинга на предприятиях промышленности в целом и ЗАО «Авиастар-СП» в частности, выделяет семь последовательных этапов формирования системы контроллинга на ЗАО «Авиастар-СП»: принятие решения о внедрении контроллинга, определение концепции контроллинга, формулирование миссии и цели внедрения

контроллинга, исследование уровня развития предприятия и анализ системы управления, проектирование контроллинга, интеграция структурных единиц, обеспечение мероприятий по функционированию контроллинга [Круглова, 2013].

Очевидно, что вышерассмотренные этапы характеризуются определенной сопоставимостью, в рамках которой каждый из этапов описывается в работах практиков таким образом, чтобы являться логической основой для реализации следующего этапа.

Контекст построения социально ориентированной экономики обуславливает необходимость адаптации процесса внедрения контроллинга в управление предприятием, отвечающего тенденциям развития института социальной ответственности бизнеса. В то же время процесс функционирования контроллинга на предприятии должен быть нацелен на выработку информации, позволяющей руководству принимать оптимальные управленческие решения и тем самым сглаживать конфликт между экономическими и социальными целями хозяйствования.

### **Этапы внедрения контроллинга в управление предприятием в условиях социализации бизнеса**

В современных условиях контроллинг призван обеспечить прозрачность и слаженность работы управленческого персонала предприятия, так как направляет все управленческие решения на достижение стратегических и оперативных целей хозяйствования. Однако, учитывая отечественные особенности деятельности предприятий, социальные мероприятия имеют краткосрочный или разовый характер, поэтому в рамках представленного исследования рассмотрим этапы внедрения оперативного контроллинга, считая, что сформированные этапы могут выступать в качестве основы для дальнейших научных поисков в области стратегического контроллинга.

При этом, по нашему мнению, в основу внедрения контроллинга в управление предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса должна быть положена немецкая концепция контроллинга с присущим ей акцентом на применении интегрированной системы планово-контрольных показателей, которые формируются в системе внутрихозяйственного учета.

В этой связи предлагаемые нами этапы внедрения оперативного контроллинга в условиях социализации бизнеса отражают необходимый объем работ, предстоящих осуществить в ходе реализации каждого из этапов. Схема этапов внедрения оперативного контроллинга в управление предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса представлена на рисунке 1.

Учитывая, что предложенные нами этапы существенно отличаются от этапов, предложенных учеными, практиками последовательно поясним и охарактеризуем логику и нюансы, присущие указанным этапам, с учетом влияния прочих факторов на деятельность предприятия в условиях социальной ответственности бизнеса.

По нашему мнению, игнорирование четкой постановки цели и приоритетных направлений деятельности предприятия (их взаимосвязи и взаимообусловленности) в условиях социальной ответственности бизнеса сводит значение контроллинга в управлении предприятием только к фиксированию отклонений. К тому же отсутствие цели внедрения контроллинга в управление предприятием неизбежно приведет к тому, что внимание работников будет рассредоточено, результатом чего станет универсальность принимаемых управленческих решений и их

направленность на достижение общих, абстрактных целей в рамках социально ответственной деятельности.



**Рисунок 1 – Схема этапов внедрения оперативного контроллинга в управление предприятием в условиях социальной ответственности бизнеса**

Именно поэтому первый этап внедрения подсистемы оперативного контроллинга заключается в изучении целей и приоритетных направлений развития предприятия для того, чтобы задачи контроллинга органично подчинить задачам предприятия в контексте социально ответственной деятельности. Однако при этом необходимо учесть возможность и степень влияния внутренних и внешних факторов на этапы внедрения контроллинга

Изучение целей и приоритетов развития предприятия представляет собой наиболее общий подход, и вместе с тем он полностью может быть реализован предприятиями разных отраслей экономики, так как характеризует цели через призму анализа факторов внутренней и внешней среды (наиболее важных для исследования), что обеспечивает правильную постановку задач контроллинга на этапе достижения поставленных целей.

В свою очередь, правильная постановка целей требует наличия соответствующих индикаторов для определения их достижения или не достижения. Здесь стоит отметить, что организационная структура аппарата управления в современных условиях не адекватна в большинстве случаев составу управляемого объекта, не отличается необходимым разнообразием, так как принцип функционального разделения управленческого труда обуславливает, чаще всего, дублирование действий. Многофункциональными становятся отделы и управленческие службы, работа многих специалистов строится на основе интеграции управленческих функций. Все это требует формирования системы подконтрольных

показателей, способных наилучшим образом реагировать на любые изменения в деятельности предприятия, его структурных подразделениях (центрах ответственности).

Вышесказанное приводит к необходимости реализации второго этапа внедрения подсистемы оперативного контроллинга, который включает в себя разработку системы показателей достижения конечных результатов. При этом обратим внимание, что каждый показатель может быть использован в целях анализа и должен легко корректироваться, а также поддаваться управлению, обеспечивая тем самым гибкость и маневренность всей системы в достижении конечных результатов функционирования предприятия.

При формировании системы показателей необходимо учесть тот факт, что более существенный контроль и влияние на определенные показатели могут оказать менеджеры центров ответственности. В связи с этим, является весьма целесообразным разложение ряда показателей на составляющие элементы, которые будут подконтрольными по отношению к менеджерам низших уровней.

Все сформированные показатели должны находить свое отражение в соответствующих документах, что демонстрирует необходимость формирования внутренней документации (справок, сводок, отчетов), применение которой позволит управленческому персоналу определить места возникновения отклонений показателей, причины и виновников их появления. При этом логика документооборота должна исходить из того, что каждая функция управления, а именно: планирование, организация, учет, анализ, контроль и регулирование – характеризуется как процесс, который является сложной последовательностью операций анализа и синтеза, которые переплетаются и многократно повторяются. В связи с этим, содержание каждой функции определяет способ сбора информации, а, следовательно, и формы документации, сроки ее обработки.

Итак, третий этап внедрения подсистемы оперативного контроллинга в управление предприятием связан с формированием соответствующей документации, направленной на отражение отклонений фактических показателей деятельности предприятия от плановых.

Реализация четвертого, заключительного, этапа направлена на формирование инструментария контроллинга, то есть на формирование методического обеспечения для второго и третьего этапа, что предопределяет тесную взаимосвязь и взаимообусловленность предлагаемых нами этапов внедрения подсистемы оперативного контроллинга в управление предприятием.

Сформированные этапы внедрения оперативного контроллинга в управление предприятием не только дают представление о комплексе работ на каждом из этапов, но и ориентируют на более глубокую детализацию процедур контроллинга, требующих максимального внимания в рамках каждого этапа.

## Заключение

Таким образом, результаты критического анализа специальной экономической литературы, посвященной проблемам контроллинга, позволяют утверждать об отсутствии четких рекомендаций и предложений по разработке этапов внедрения оперативного контроллинга и формированию учетно-аналитической базы данных, характерной каждому из этапов, вследствие чего обоснована необходимость ориентации на немецкую концепцию контроллинга с присущим ей акцентом на применение интегрированной системы планово-контрольных показателей, которые формируются в системе внутрихозяйственного учета.



Сформированные этапы внедрения оперативного контроллинга в управление предприятием в условиях социализации бизнеса позволили предопределить комплекс мероприятий в ходе реализации каждого из этапов, обуславливая тем самым логику дальнейших исследований, направленных на закрепление функциональных обязанностей участников рабочей группы по внедрению контроллинга в управление предприятием.

### Библиография

1. Балабанова Л. Й. Формирование системы контроллинга на предприятиях (на примере мясоперерабатывающей промышленности Воронежской области): автореф. дис ... канд. экон. наук. Воронеж: ВГТА, 2005. 26 с.
2. Горелик О.М. Модель контроллинга и этапы внедрения контроллинга // bugalteru.ru. URL: <http://www.bugalteru.ru/article/finans/3494/>
3. Казаринова И. В. Контроллинг как современный инструмент эффективного управления бизнес-процессами // Студенческий клуб «Альтернатива». URL: <http://ej.kubagro.ru/2006/07/pdf/21.pdf>.
4. Карминский А.М. Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки // iteam.ru. URL: [http://iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_4090](http://iteam.ru/publications/finances/section_50/article_4090)
5. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях (2-е изд.). М.: Финансы и статистика, 2002. 256 с.
6. Круглова И.С. Основы формирования системы контроллинга на предприятиях авиационной промышленности // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), Modern Research of Social Problems. 2013. №5(25).
7. Муратова Л. Н. Формирование системы контроллинга на промышленном предприятии (на примере металлургического комбината): дис ... канд. экон. наук. Новокузнецк: КГУ, 2004. 184 с.
8. Осташкин М.А. Контроллинг как инструмент повышения эффективности управления деятельностью предпринимательских структур: автореф. дис ... канд. экон. наук. М.: Российская академия предпринимательства, 2014. 28 с.
9. Писчасов Ф. Инструментарий контроллинга предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 5. С. 92–98.
10. Попченко Е. Л. Бизнес-контроллинг. М.: Альфа-Пресс, 2006. 288 с.
11. Тарасюк М. Основные этапы внедрения контроллинга в управление торговыми сетями // Вестник КНТУ. 2009. № 2. С. 55-65.
12. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. М.: Финансы и статистика, 2008. 272 с.
13. Хорват Р. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 269 с.
14. Шалунова Ж. Л. Организационно-экономические основы совершенствования системы управления сельскохозяйственным предприятием с использованием механизма контроллинга: дис ... канд. экон. наук. Новосибирск: НГАУ, 2006. 187 с.
15. Шенаев И. В. Системы контроллинга в российских банках // Банковское дело. 2006. № 12. С. 58-60.

### Stages of introduction of controlling in management of the enterprise in terms of corporate social responsibility

**Irina A. Angelina**

Doctor of Economics,  
Associate Professor,

Department of Tourism,

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,  
283000, 31 Shchorsa st., Donetsk;  
e-mail: [irinaangelina5566@gmail.com](mailto:irinaangelina5566@gmail.com)

**Irina V. Popova**

Doctor of Economics,  
Associate Professor,  
Department of Banking,  
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,  
283000, 31 Shchorsa st., Donetsk;  
e-mail: irinapo@yandex.ru

**Abstract**

The formation of an effective management system in an enterprise under current conditions is directly connected with the controlling system, which must take into account the development tendencies of both economic and social relations in the current conditions of management. At the same time, it becomes particularly relevant to analyze in general the company's past, present, future and a systematic approach to identifying and solving existing and potential problems by building the organizational foundations of controlling, in conjunction with the development of the stages of its implementation. In this regard, the article deals with both theoretical and practical approaches to the development of the stages of introducing controlling in the management of an enterprise in terms of social responsibility of business. According to the results of critical analysis of the stages of introduction of controlling in the management of the enterprise from the standpoint of theory and practice, the authors of the article offer a scheme of the stages of implementing operational control in the management of an enterprise in the conditions of social responsibility of business with simultaneous determination of the necessary volume of work to be carried out during the implementation of each stage. The results of the research can be used by domestic enterprises and are aimed to improve the quality of the management system in terms of social responsibility of business.

**For citation**

Angelina I.A., Popova I.V. (2018) Etapy vnedreniya kontrollinga v upravlenie predpriyatiem v usloviyakh sotsial'noi otvetstvennosti biznesa [Stages of introduction of controlling in management of the enterprise in terms of corporate social responsibility]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (3A), pp. 268-278.

**Keywords**

Controlling, enterprise management system, stages of introduction of controlling, organization of controlling in the enterprise.

**References**

1. Balabanova L. I. (2005) Formirovanie sistemy kontrollinga na predpriyatiyakh (na primere myasopererabatyvayushchei promyshlennosti Voronezhskoi oblasti). Dokt. Diss. Abstract [Formation of the controlling system at the enterprises (on the example of the meat-processing industry of the Voronezh region). Doct. Diss. Abstract]. Voronezh: VGTA.
2. Fal'ko S. G. (2008) Kontrolling dlya rukovoditelei i spetsialistov [Controlling for managers and specialists]. Moscow: Finance and Statistics.
3. Gorelik O.M. Model' kontrollinga i etapy vnedreniya kontrollinga [Model of controlling and stages of introduction of controlling]. bugalteru.ru. Available at: <http://www.bugalteru.ru/article/finans/3494/> [Accessed 14/12/17].
4. Karminskii A.M. Vnedrenie kontrollinga v organizatsii: etapy i tipichnye oshibki [Introduction of controlling in the organization: stages and typical mistakes]. iteam.ru. Available at: [http://iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_4090](http://iteam.ru/publications/finances/section_50/article_4090) [Accessed 11/12/17].

5. Karminskii A.M., Olenev N.I., Primak A.G., Fal'ko S.G. (2002) *Kontrolling v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizatsiyakh* [Controlling in business: methodological and practical bases of controlling in organizations]. Moscow: Finance and Statistics.
6. Kazarinova I. V. *Kontrolling kak sovremennyy instrument effektivnogo upravleniya biznes-protssessami* [Controlling as a modern tool for effective management of business processes]. *Studencheskii klub "Al'ternativa"* [Student club "Alternative"]. Available at: <http://ej.kubagro.ru/2006/07/pdf/21.pdf> [Accessed 18/12/17].
7. Khorvat R. (2006) *Kontsepsiya kontrollinga: upravlencheskii uchët. Sistema otchetnosti. Byudzhetirovanie* [The concept of controlling: management accounting. Reporting system. Budgeting]. Moscow: Al'pina Biznes Buks Publ.
8. Kruglova I.S. (2013) *Osnovy formirovaniya sistemy kontrollinga na predpriyatiyakh aviatsionnoi promyshlennosti* [Fundamentals of the formation of the controlling system at the enterprises of the aviation industry]. *Sovremennyye issledovaniya sotsial'nykh problem (elektronnyi nauchnyi zhurnal)* [Modern Research of Social Problems], 5(25).
9. Muratova L. N. (2004) *Formirovanie sistemy kontrollinga na promyshlennom predpriyatii (na primere metallurgicheskogo kombinata)*. Dokt. Diss. [Formation of the controlling system at an industrial enterprise (on the example of a metallurgical plant). Doct. Diss.]. Novokuznetsk: KGU.
10. Ostashkin M.A. (2014) *Kontrolling kak instrument povysheniya effektivnosti upravleniya deyatel'nost'yu predprinimatel'skikh struktur*. Dokt. Diss. Abstract [Controlling as a tool to improve the effectiveness of management of entrepreneurial structures. Doct. Diss. Abstract]. Moscow: Russian Academy of Entrepreneurship.
11. Pischasov F. (2003) *Instrumentarii kontrollinga predpriyatiya* [Instrumentation of enterprise controlling]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of management theory and practice], 5, pp. 92–98.
12. Popchenko E. L. (2006) *Biznes-kontrolling* [Business-controlling]. Moscow: Al'fa-Press Publ.
13. Shalunova Zh. L. (2006) *Organizatsionno-ekonomicheskie osnovy sovershenstvovaniya sistemy upravleniya sel'skokhozyaistvennym predpriyatiem s ispol'zovaniem mekhanizma kontrollinga*. Dokt. Diss. [Organizational and economic bases for improving the management system of an agricultural enterprise using the controlling mechanism. Doct. Diss.]. Novosibirsk: NGAU.
14. Shenaev I. V. (2006) *Sistemy kontrollinga v rossiiskikh bankakh* [Controlling systems in Russian banks]. *Bankovskoe delo* [Banking], 12, pp. 58–60
15. Tarasyuk M. (2009) *Osnovnye etapy vnedreniya kontrollinga v upravlenie trgovymi setyami* [The main stages of the introduction of controlling in the management of trade networks]. *Vestnik KNTU* [Bulletin of KNTU], 2, pp. 55-65.