

УДК 658.12

Тарасюк М.В., канд. економ. наук

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

Київський національний торговельно-економічний університет

Наведено результати дослідження сучасних наукових праць з проблем створення та функціонування систем інформаційного забезпечення та обґрунтовано на цій основі авторське визначення терміну «система інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами», а також визначено основні елементи цієї системи, встановлено недоліки інформаційного забезпечення та виявлено переваги впровадження таких систем для контролінгу, визначено основні етапи інформаційного забезпечення контролінгу як процесу в основі якого лежать інформаційні потреби контролерів

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Під контролінгом слід розуміти управлінську технологію, що забезпечує досягнення місії та стратегічних цілей підприємства, охоплює усі напрями діяльності, бізнес-процеси та бізнес-об'єкти, дозволяє здійснювати ефективне управління суб'єктом підприємництва не тільки в реальному режимі часу, а й його майбутньою діяльністю, а також сприяє розвитку комунікацій на підприємстві завдяки створенню відповідної системи інформаційного забезпечення, сервісній підтримці реалізації усіх управлінських функцій, вивчення та розповсюдженню позитивного досвіду управління, дослідженню і синтезу передових теоретичних наукових напрацювань у сфері менеджменту, маркетингу, економіки, фінансів, аналізу, логістики, інвестицій, інновацій та інше; постійному моніторингу ключових показників діяльності підприємства; яка здатна до адаптування, саморозвитку та самовдосконалення, що забезпечується прямим підпорядкуванням служби контролінгу вищому менеджменту та незалежністю від керівників нижчих рівнів.

В свою чергу, під контролінгом в управлінні торговельними мережами слід розуміти контролінг як сучасну управлінську технологію головна увага

якої сконцентрована на ефективному інформаційному забезпеченні, принципах маркетинг-орієнтованого управління, специфічному наборі кількісних та якісних показників, особливому методичному інструментарію, застосуванні методологічного інструментарію дослідження та планування показників діяльності суміжних сфер економіки, забезпеченні самоокупності, гнучкості та самостійності усіх елементів торговельної мережі з акцентом на зовнішні та внутрішні логістичні системи, ефективність використання торговельних площ, а також на забезпеченні належного рівня фінансового стану.

Сучасний етап розвитку суспільства дозволяє характеризувати його як інформаційне. Перехід суспільства до інформаційних технологій вводить в обіг інформаційні ресурси та підвищує вимоги до їх якості. Жодна сфера діяльності не може на сьогодні функціонувати не тільки без виробничих ресурсів та технологій але і без інформаційних [1]. Основним ресурсом, що споживається контролінгом є інформація, отже дослідження проблем інформаційного забезпечення є важливим науковим завданням.

Ефективність реалізації функцій контролінгу в управлінні торговельними мережами залежить від якості інформаційного забезпечення, а також від того, наскільки оперативною та достовірною буде інформація, що надходить до служби контролінгу. С.Н. Петренко, Л.А. Сухарева [2] зазначає, що успішне функціонування контролінгу базується на дослідженні різноманітної інформації, необхідної для відповідних управ-

лінських рішень. Крім того, знання основ інформаційного забезпечення дозволить сформувати оптимальну схему руху інформаційних потоків контролінгу в інформаційній системі суб'єкта господарювання. Аналогічної точки зору дотримується І.І. Орлов [3], який наголошує на тому, що інформаційна підтримка контролінгу необхідна для успішної роботи контролера.

З іншого боку, завданням створення та функціонування системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами є унеможливлення надлишку інформації. Оскільки надлишкові обсяги інформації, які кожного дня можуть надходити до служби контролінгу унеможливають її ефективну обробку, а отже роблять практично неможливою ефективне функціонування контролінгу. Отже, при проектуванні системи інформаційного забезпечення контролінгу слід чітко враховувати інформаційні потреби контролерів.

Важливість дослідження проблем інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами полягає також в тому, що на сьогодні інформацію характеризують як важливий ресурс, який являє собою сукупність повідомлень, що відображують конкретний стан об'єкту або явища, події або господарської діяльності [4, 5]. В.Л. Плєскач, Ю.В. Рогушина та Н.П. Кустова [6] ставлять інформацію в один рядок із з такими важливими ресурсами суспільства як нафта, газ, корисні копалини. Деякі дослідники, вважають, що інформація в умовах ринку виступає як один з основних товарів [7].

Колектив авторів під керівництвом А.Н. Азріліяна [8] вказують на те, що інформація має певну вартість, яка включає в себе витрати часу керівників та підлеглих на її збирання та обробку, а також витрати пов'язані з аналізом ринку, оплатою роботи обчислювальних машин, використанням послуг зо-

внішніх консультантів та інше. Отже, інформація є важливим ресурсом, що має певну вартість та споживається під час здійснення будь-якої діяльності підприємства, в тому числі в сфері контролінгу.

Таким чином, ефективне функціонування контролінгу в управлінні суб'єктами бізнесу, в тому числі і торговельними мережами, потребує відповідного інформаційного забезпечення. Основним ресурсом, що споживається службою контролінгу торговельної мережі в ході виконання нею своїх функцій є інформація. Отже, від якості даного ресурсу залежить якість висновків та управлінських звітів, що готуються для менеджерів, які в свою чергу впливають на управління торговельною мережею в цілому.

Враховуючи вищенаведене, створення ефективної системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами потребує передусім якісної інформації, якій притаманні певні особливості, розрізняється за багатьма класифікаційними ознаками та повинна відповідати низці вимог.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Окремі напрацювання з питань інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні знайшли відображення в працях вітчизняних і російських науковців, зокрема: О.О. Ананькіної, Н.Г. Данілочкіної, О.М. Кармінського, О.А. Каверіної, І.І. Оленевої, С.Н. Петренко, М.С. Пушкаря, В.П. Савчука, Л.А. Сухаревої, С.Г. Фалька, Н.П. Шульги та ін. Серед зарубіжних науковців особливо цікавим є роботи А. Дайле, Й. Вебера, Е. Майєра, Р. Манна, Д. Хана, П. Хорвата та ін.

Грунтовно розглянуті питання створення систем інформаційного забезпечення та формування якісної інформації для управління, в тому числі і контролінгу, в роботах Ю.В. Орлова, С.Н. Петренко, Л.А. Сухаревої, А.І. Орлова, В.О. Новака, Л.Г. Макаренка, М.Г. Луцького, М.Г. Твердохліба, В.Л. Плєскач, Ю.В. Рогушиної, Н.П. Кустової, Л.Д. Дідковської, П.Л. Гордієнко, С.В. Мельниченко та інших.

В досліджених наукових працях практично відсутній системний підхід до дослідження проблем формування якісної інформації для контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання торговельної сфери, зокрема торговельними мережами.

Формулювання цілей статті та постановка завдань.

Ціль статті полягає в дослідженні сучасних наукових праць з проблем створення та функціонування систем інформаційного забезпечення та обґрунтування на цій основі авторського визначення терміну «система інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами», а також визначення основних елементів цієї системи, встановлення недоліків інформаційного забезпечення та виявлення переваг впровадження таких систем для контролінгу, визначення основних етапів інформаційного забезпечення контролінгу як процесу в основі якого лежать інформаційні потреби контролерів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

А.М. Кармінський, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Іванова [9] важливість створення системи інформаційного забезпечення вбачають у необхідності передусім оперативного забезпечення системи управління та служби контролінгу, що пояснюється тим, що в період швидких змін на ринку, більш короткого циклу обороту продукції та послуг, змін споживчого попиту, вадлива повнота та актуальність інформаційної бази.

До основних проблем інформаційного забезпечення управління суб'єктами господарювання, а отже і контролінгу, відносяться наступні:

- інформація надходить із значним запізненням;
- інформація містить багато зайвих даних та є занадто деталізованою;

– більша частина інформації характеризує минулі події;

– інформація містить переважно дані у цифровій формі;

– інформація, що надходить з різних джерел часто є суперечливою;

– інформація надходить до користувачів нерегулярно;

– недостатність інформації, яка стосується визначення майбутніх цілей діяльності та стратегічного планування та інше.

Створення ефективної системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами сприятиме подоланню визначених проблем та надасть додаткових переваг для функціонування даної управлінської технології, які полягатимуть в наступному:

– підвищення рівня адаптації функціонування служби контролінгу до потреб менеджменту торговельної мережі, швидкозмінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

– підвищення рівня оперативності та обґрунтованості реалізації основних функцій контролінгу в управлінні мережами;

– оперативна оцінка результатів поточної господарської діяльності торговельної мережі на предмет їх відповідності встановленим цілям;

– оперативне відкриття резервів поліпшення основних видів діяльності та їх оперативне застосування;

– розвиток менеджменту торговельної мережі за рахунок розповсюдження ефективного управління окремими аспектами та напрямками господарської діяльності, а також оперативному застосуванню сучасних методів та інструментів управління.

Один з етапів дослідження проблем обґрунтування концепції системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами доцільно присвятити дослідженню існуючих на сьогодні наукових поглядів на сутність даного економічного явища.

Передусім доцільно зазначити, що деякі дослідники проблем створення систем інформаційного забезпечення контролінгу вносять певні непорозуміння у вирішення

даної наукової проблеми, фактично розглядаючи не систему інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання, а контролінг, як елемент системи інформаційного забезпечення менеджменту [10].

Автори низки довідкових видань [8, 11] наводять два підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення. По-перше, на думку дослідників, інформаційне забезпечення представляє собою інформацію, необхідну для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем. По-друге, інформаційне забезпечення – створення інформаційних умов функціонування системи, забезпечення необхідною інформацією, включення в систему засобів пошуку, отримання, зберігання, накопичення, передавання, обробки інформації, організація банків даних.

Пропонують ототожнювати терміни «інформаційна система» і «система інформаційного забезпечення» І.О. Бланк та Г.В. Ситник [12] та визначають їх як функціональний комплекс, що забезпечує процес безперервного цілеспрямованого добору відповідних інформативних показників. Далі дослідники пропонують такі характеристики системи інформаційного забезпечення як її зміст, широта і глибина та зазначають, що вони визначаються особливостями господарської діяльності, організаційно-правовою формою функціонування, а також обсягами та ступенем диверсифікації діяльності.

Правильною системою інформаційного забезпечення С.Н. Петренко, Л.А. Сухарева [2], якими погоджуються ряд інших дослідників [13] вважають сукупність оброблених відомостей про стан об'єктів господарської діяльності, що задовольняють вимогам керуючого блоку.

А.К. Семенов та В.Н. Набоков [14] під інформаційним забезпеченням управління пропонують розуміти суку-

пність інформаційних ресурсів, засобів, методів та технологій, що сприяє ефективному проведенню всього процесу управління, в тому числі розробці та реалізації управлінських рішень.

Схожої точки зору дотримуються М.П. Денисенко та І.В. Колос [15], які під системою інформаційного забезпечення управління підприємством пропонують розуміти сукупність даних, організацію їх введення, обробку, збереження та накопичення, пошуку, а також поширення в межах компетенції зацікавленим особам в зручному для них вигляді.

Власної точки зору щодо розуміння сутності терміну «інформаційне забезпечення» дотримується Т.В. Безбородова [16]. Дослідниця зазначає, що інформаційне забезпечення – це процес задоволення потреб користувачів в інформації, необхідній для прийняття рішення. Крім того, для здійснення процесу інформаційного забезпечення необхідна наявність відповідної інформаційної системи.

Досить вдалим є підхід до визначення сутності інформаційного забезпечення, наведений в роботі І.П. Фомиченко [17]. Дослідник акцентує увагу на тому, що система інформаційного забезпечення являє собою сукупність формально та неформально стандартизованих умов, дій, що забезпечують пошук, збір, угруповання даних і інформаційну обробку, аналіз, збереження, передачу, використання. Система інформаційного забезпечення пов'язує і взаємодоповнює людські і технічні ресурси в справі розуміння, фіксування процесів, що відбуваються в навколишньому світі, і прогнозування їх подальшого розвитку, наслідків прийняття різних рішень.

Таким чином, інформаційне забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами можливо розглядати як система та процес. Основними характеристиками системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами є наступні:

– система інформаційного забезпечення являє собою функціональний комплекс, що забезпечує органічну взаємодію

технічних засобів, методів та технологій роботи з інформацією;

– система інформаційного контролінгу забезпечення повинна надавати можливість збирання, пошуку, групування, аналітичної обробки, зберігання та поширення інформації серед зацікавлених менеджерів та контролерів;

– задля формування інформації, що складається з релевантних даних та унеможливлення відволікання уваги менеджерів та контролерів від зайвої та громіздкої інформації, система інформаційного забезпечення повинна орієнтуватися на раніше визначені основні показники діяльності мережі;

– система інформаційного забезпечення контролінгу повинна враховувати інформаційні потреби користувачів – контролерів та менеджерів;

– інформація про стан та параметри функціонування певних об'єктів контролінгу повинна надходити через визначені проміжки часу або відповідно до потреб в ній.

Узагальнюючи викладені наукові погляди на сутність інформаційного забезпечення та враховуючи особливості контролінгу в управлінні торговельними мережами можливо надати авторське визначення терміну *«система інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами»* – функціональний комплекс засобів, методів та технологій, що забезпечує збір, пошук, групування, аналітичну обробку, зберігання та поширення інформаційних даних про стан та параметри функціонування об'єктів контролінгу в розрізі основних показників діяльності суб'єкта мережевого торговельного підприємства з визначеною періодичністю та відповідно до інформаційних потреб контролерів.

Подальше дослідження проблем системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами доцільно присвятити обґрунтуванню основних елементів такої системи.

На думку С.Н. Петренко, Л.А. Сухаревої [2] основними елементами системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні підприємствами є інформаційна система, що включає в себе необхідний інформаційний фонд (персонал та технічні засоби) та систему інформаційних потоків. Даний підхід до висвітлення елементів системи інформаційного забезпечення є досить агрегованим, не дозволяє визначити взаємозв'язки між певними елементами, а також визначити структуру такої системи.

Колектив авторів під керівництвом Л.І. Федулової [18] вважає, що для успішної діяльності будь-якої фірми потрібен постійний потік правдивої та своєчасної інформації, що забезпечується завдяки функціонуванню системи управлінської інформації, основними елементами якої є наступні підсистеми: внутрішня звітність, зовнішня поточна інформація про зовнішнє середовище, показники маркетингових досліджень, дані аналізу інформації. Даний підхід заслуговує на увагу, особливо стосовно запропонованої структури системи інформаційного забезпечення управління, яка певною мірою може бути прийнята для проектування системи інформаційного забезпечення контролінгу. Недолік даного підходу полягає в тому, що автори наголошують на постійності потоків інформації, на нашу думку, це не є доцільним, оскільки параметри функціонування об'єктів управління та контролінгу, а також зовнішнього середовища суттєво змінюються через певні проміжки часу. Постійність збору певної інформації може призвести до додаткових, неефективних витрат.

М.П. Денисенко та І.В. Колос [15] вважають за доцільне виділяти три складові в системі інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення. Недоліком даного підходу є те, що автори не включили до складу елементів системи інформаційного забезпечення саме елементів пов'язаних із збиранням необхідних інформаційних даних, що робить неефективною роботу такої системи внаслідок невідповідності її інформаційних ресурсів фактичним

результатам та параметрам діяльності. Але далі, автори наводять можливі джерела інформації звідки інформаційні ресурси можуть формуватися та поновлюватися: вибіркові дані про зовнішнє середовище, результати досліджень та розробок, спеціальні джерела інформації, власні дослідження та дослідження інших організацій, конференції, огляди періодичної літератури, поза облікові та облікові дані щодо внутрішнього стану підприємства.

Ю. Корнєв [19] вказує на те, що формування системи інформаційного забезпечення передбачає налагодження різноманітних інформаційних потоків, які утворюють інформаційні системи. Отже, однією з складових системи інформаційного забезпечення контролінгу слід вважати інформаційні потоки.

До основних елементів системи інформаційного забезпечення А.С. Полянська [20] пропонує відносити: засоби обчислювальної техніки та засоби зв'язку (персональні комп'ютери, комп'ютерні мережі та інше); інформаційні технології (спеціалізоване програмне забезпечення, електронні бібліотеки даних, засоби електронної пошти та інше); інформаційна культура (знання та навички співробітників з користування комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, різними джерелами інформації та інше). Даний підхід як і попередні не позбавлений недоліків та для застосування його ідей в обґрунтуванні структури системи інформаційного забезпечення контролінгу в мережах потребує певного доопрацювання.

Таким чином, основними елементами системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами є наступні:

- підсистема збору інформації про стан зовнішнього середовища (забезпечує збирання відомостей про стан зовнішнього середовища торговельної мережі шляхом моніторингу основних його факторів);

- підсистема збору інформації про внутрішнє середовища (формує масив інформаційних даних з внутрішніх джерел – управлінського обліку, інформації різних підрозділів торговельної мережі та інше);

- підсистема інформаційних потоків (забезпечує оптимальну циркуляцію та фізичне переміщення повідомлень).

- інформаційні технології (забезпечує взаємодію сукупності засобів та методів збору, накопичення, переміщення, обробки інформації та інше).

Система інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами є органічною складовою (елементом) загальної системи інформаційного забезпечення менеджменту суб'єктів мережевого торговельного підприємництва. Отже, при розробці концептуальних засад проектування системи інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні мережами слід враховувати всі можливі інформаційні зв'язки такої системи із зовнішнім та внутрішнім середовищем, а також іншими елементами загальної системи інформаційного забезпечення управління суб'єктами мережевого торговельного бізнесу.

За результатами дослідження роботи А.А. Кіма [21] можливо визначити ще декілька особливостей функціонування інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами. Служба контролінгу повинна мати можливість організувати за допомогою інших служб збір додаткової інформації, що необхідна їй для аналізу та висновків, але яка не міститься в існуючих інформаційних даних підрозділів торговельної мережі. Крім того, служба контролінгу торговельної мережі повинна мати можливість впроваджувати на постійній основі нові процедури збирання та обробки необхідної інформації.

Слід також відмітити, що особливістю функціонування системи інформаційного забезпечення контролінгу є її орієнтованість не тільки на звітність про здійснені операції торговельної мережі, а й на документи, що декларують здійснення майбутніх господарських операцій (договори поставки товарів, попередні замовлення покупців та інше), а

також прогнози показників зовнішнього та внутрішнього середовища, які матимуть значний вплив на результати господарювання.

О.В. Мухомедзянова [22] та деякі інші дослідники [23] пропонують розглядати інформаційне забезпечення як процес, що складається з ряду послідовних етапів. Підсумовуючи результати дослідження О.В. Мухомедзянової та враховуючи особливості контролінгу в управлінні торговельними мережами можливо запропонувати виділення таких етапів процесу інформаційного забезпечення, а також визначити основні дії, що відбуваються на кожному етапі даного процесу:

– *встановлення інформаційних потреб контролерів* (конкретизація отримувача даних, визначення змісту інформації, формування основних вимог до певної інформації та інше);

– *збирання, або отримання необхідної інформації від інших підрозділів, її обробка* (отримання даних із зовнішніх та внутрішніх джерел інформації, визначення строків збирання та обробки інформації, оцінка витрат на збирання інформації та ефекту від цієї інформації, визначення виконавців щодо збору інформації та ступеня її деталізації, структуризація інформації, агрегування інформаційних даних та їх групування в розрізі ключових показників діяльності та інше);

– *передача інформації та її інтерпретація* (встановлення форми подання інформації та безпосереднє надання інформаційних даних їх споживачам, виключення можливого дублювання інформаційних потоків в торговельній мережі, перевірка коректності отриманої інформації, розробка та коригування форм управлінської звітності служби контролінгу, приведення даних до стандартизованого формату подання та інше);

– *зберігання інформації* (предметна орієнтація інформаційних даних, забезпечення незмінності депонованої

інформації, забезпечення хронології зберігання інформації та її інтегрованості, визначення та дотримання строків збереження певної інформації та інше);

– *аналіз інформації* (формулювання аналітичних висновків за визначеними аспектами контролінгової діяльності, розробка майбутніх сценаріїв поведінки економічної системи торговельної мережі, формування висновків та пропозицій щодо забезпечення руху торговельної мережі у визначеному цільовому напрямку діяльності, а також щодо покращення господарювання та інше).

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. З метою задоволення інформаційних потреб контролерів торговельної мережі необхідно створити необхідне інформаційне забезпечення, яке можливо розглядати як систему та як процес. Як система, інформаційне забезпечення включає себе такі елементи:

підсистема збору інформації про стан зовнішнього середовища, підсистема збору інформації про стан внутрішнього середовища, підсистема інформаційних потоків та інформаційні технології. Як процес, інформаційне забезпечення передбачає реалізацію наступних етапів: встановлення інформаційних потреб контролерів, збирання, або отримання необхідної інформації від інших підрозділів, її обробка, передача інформації та її інтерпретація, зберігання інформації, аналіз інформації.

Подальші роботи доцільно присвятити дослідженню складових інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні торговельними мережами.

Список літератури

1. Орлов Ю.В. Использование информационных технологий и систем для повышения эффективности управления бизнес-процессами организации / Ю.В. Орлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – С. 31–40.

2. Петренко С.Н., Сухарева Л.А. Контролинг. Учеб. пособ. / С.Н. Петренко, Л.А. Сухарева. – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 365 с.

3. Орлов А.И. Высокая статистика. Высокие статистические технологии и эконометрика в контроллинге / А.И. Орлов. – Российское предпринимательство. – № 5. – 2001. – С. 91–93.
4. Новак В.О. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навчальний посібник / В.О. Новак, Л.Г. Макаренко, М.Г. Луцький. – К.: Кондор, 2006. – 462 с.
5. Бармаков Б. Роль информационного обеспечения в управлении компанией / Б. Бармаков // Управление компанией. – 2007. – № 2. – С. 55–62.
6. Плескач В.Л. Інформаційні технології та системи: Підруч. для студ. екон. спец. / В.Л. Плескач, Ю.В. Рогушина, Н.П. Кустова. – К.: «КНИГА», 2004. – 520 с.
7. Дідковська Л.Д. Менеджмент : навч. посіб. / Л.Д. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алеута, КНТ, 2007. – 516 с.
8. Большой экономический словарь / [Авт. и сост. А.Н. Азрилиян и др.]. – 7-е изд., доп. – М.: Инт нов. Экон., 2008. – 1472 с.
9. Контроллинг: Учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага и др.; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
10. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник / Ю.П. Яковлев. – К.: Кондор, 2008. – 400 с.
11. Экономический и юридический словарь / [Авт. и сост. А.Н. Азрилиян и др.]. – М.: Ин-т нов. экон., 2004. – 1088 с.
12. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств: Підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 780 с.
13. Контролінг: [навч. посіб.] / Г.О. Швидаренко, В.В. Лаврененко, О.Г. Дерев'яно, Л.М. Приходько – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
14. Терминология менеджмента: Словарь / [сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков]. – М.: Издат. книготорг. центр «Маркетинг», 2002. – 224 с.
15. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М.П. Денисенко, І.В. Колос // Економіка і держава. – 2006. – № 7. – С. 19–24.
16. Безбородова Т.В. Структурно-морфологічна модель системи інформаційного забезпечення процесу управління / Т.В. Безбородова // Економіка та держава. – 2007. – № 4. – С. 27–29.
17. Фомиченко І.П. Необхідність формування рівня якості інформаційного забезпечення системи управління підприємствами корпоративної структури / І.П. Фомиченко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 3Е (14). – С. 318–323.
18. Менеджмент організацій. Підручник / [Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник та ін.]; за заг. ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
19. Корнєв Ю. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності / Ю. Корнєв // Вісник НАН України. – 2008. – № 5. – С. 24–31.
20. Полянська А.С. Інформаційне забезпечення розвитку вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / А.С. Полянська – Режим доступу: www.confkontakt.com/2007nov/Kilochek.htm.
21. Ким А.А. Организационно-методические основы управления разработкой проекта контроллинга предприятия: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Ким Александр Анатольевич. – М.: 2006. – 161 с.
22. Мухомедзянова О.В. Контроллинг в системе управления организацией рыбохозяйственного комплекса: автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / О.В. Мухомедзянова. – Мурманск, 2007. – 24 с.
23. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; Пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 269 с.