

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА
Том 12 ● Номер 8 ● август 2018
ISSN 1994-6929
Journal of Creative Economy

издательство
Креативная экономика

Внедрение контроллинга в практику управления: оценка результативности

Мирошниченко Е.Б.[1]***, Никифорова Л.Е.***[1]

[1] Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ» , Новосибирск, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье представлен организационно-методический подход к оценке результативности внедрения системы управления организацией на основе контроллинга, обеспечивающего интеграцию систем стратегического и тактического менеджмента. В связи со сложностью интеграции контроллинга в практику управления внедрение предполагает, прежде всего, революционные изменения во внутренней среде организации, ее бизнес-модели: отладку и реформирование действующих бизнес-процессов, изменение организационного дизайна, формирование новых и реконфигурацию существующих инфокоммуникационных связей, развитие культуры самоконтроллинга. Поэтому результативность внедрения контроллинга предлагается измерять с помощью двухкомпонентного интегрального индикатора результативности организационного дизайна, базирующегося на диагностике: степени использования возможностей внутренней среды и степени рациональности бизнес-модели, которая характеризуется степенью развитости корпоративной культуры и степенью рациональности организационного дизайна, базирующегося, в свою очередь, на степени развитости связей между структурными подразделениями и степени рациональности формализованной организационной структуры. Предлагаемый методический подход обеспечивает учет скорости изменений в указанных составляющих.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: контроллинг, результативность внедрения контроллинга, организационный дизайн, корпоративная культура, самоконтроллинг.

Implementation of controlling in management practices: effectiveness assessing

Miroshnichenko E.B.[1]***, Nikiforova L.E.***[1]

[1] Novosibirsk State University of Economics and Management «NINH», Russia

Введение

Проблема обособленности систем стратегического и тактического управления исследуется многими российскими учеными. Те из них, кто отдает приоритет немецкой модели менеджмента, предлагают использовать контроллинг как систему управления организацией, методологически обеспечивающей координацию систем стратегического и тактического управления [3–5] *(Anankina, Danilochkina, Danilochkin i dr., 2002; Karminskiy, Falko, Zhevaga, Ivanova, 2006; Teplyakova, 2010).*

При этом, несмотря на значительный рост научных разработок в этой области, практически полностью отсутствует описание процесса внедрения контроллинга в практику управления и инструментария оценки результативности внедрения.

В научно-методической литературе процесс внедрения контроллинга в систему управления организации представлен в виде общеизвестного алгоритма реализации программы организационных изменений с той или иной степенью детализации. При этом практически не рассматриваются: ограничения при внедрении контроллинга, специфика данного процесса как революционного изменения, особенности процесса и его стадий. Кроме того, исследования в области оценки эффективности функционирования контроллинга носят фрагментарный характер, а результативность этапа внедрения практически не рассматривается авторами.

Данная статья посвящена обоснованию инструментария оценки результативности именно этапа внедрения контроллинга как базового условия обеспечения дальнейшего эффективного функционирования контроллинга в организации.

От стратегии к внедрению

На основе изучения опыта зарубежных компаний Siemens, AIG Brunswick Capital, Stendaller Landbaeckerei AG, и др. научно-методических разработок представителей

ABSTRACT:

The article presents an organizational and methodological approach to assessing the effectiveness of the implementation of an organization management system based on controlling, ensuring the integration of strategic and tactical management systems.In connection with the integration of controlling in management practices, implementation requires, above all, revolutionary changes in the internal environment of the organization, its business model: implementation and reform of existing business processes, changes in organizational design, creation of new and reconfiguration of existing information and communication links, developing a culture of self-control. Therefore, the effectiveness of the implementation of controlling is measured using a two-part integral indicator of the effectiveness of the organizational design based on the diagnosis: the degree of use of potential of internal environment and the degree of rationality of the business model, which is characterized by the degree of development of corporate culture and the degree of rationality of the organizational design, based in turn, on the degree of development of relations between structural units and the degree of rationality of the formalized organizational structure.The proposed methodological approach provides for taking into account the rate of changes in these components.

KEYWORDS: controlling, effectiveness of controlling implementation, organizational design, corporate culture, self-controlling

JEL Classification: M11, M14, M19 **Received: 08.06.2018 / Published: 31.08.2018**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Miroshnichenko E.B. (Eugy2002@inbox.ru)

CITATION:

Miroshnichenko E.B., Nikiforova L.E. (2018) Vnedrenie kontrollinga v praktiku upravleniya: otsenka rezultativnosti [Implementation of controlling in management practices: effectiveness assessing]. Kreativnaya ekonomika. 12. (8). – 1165-1178. doi: 10.18334/ce.12.8.39294

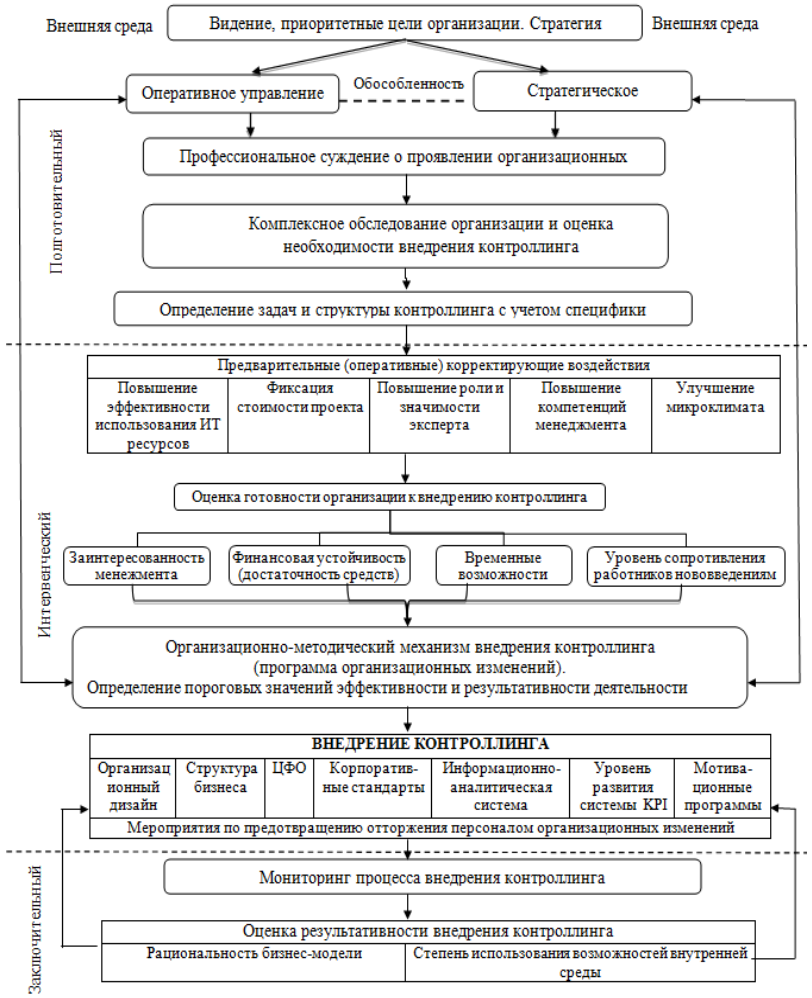


Рисунок 1. Иллюстрация алгоритма внедрения контроллинга в организации
Источник: составлено авторами

ОБ АВТОРАХ:

Мирошниченко Евгения Борисовна, аспирант (Eugy2002@inbox.ru)
Никифорова Людмила Евгеньевна, доктор экономических наук, профессор (cherednikova@ngs.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Мирошниченко Е.Б., Никифорова Л.Е. Внедрение контроллинга в практику управления: оценка результативности // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 8. – С. 1165-1178. doi: 10.18334/ce.12.8.39294

германской модели менеджмента в процессе встраивания контроллинга в систему управления организацией предполагается выделение трех этапов – подготовительного, интервенционного и заключительного (*рис. 1*).

На подготовительном этапе диагностируется величина разрыва между системами стратегического и тактического управления и характер его проявления (локализуются и типологизируются организационные патологии); оценивается готовность организации к изменению идеологии и базовых принципов управления, а бизнес-модели к принципиальной структурной перестройке с учетом контекстных факторов; проводится комплексный анализ организации с последующим проектированием основных элементов подсистемы контроллинга (специфические принципы функционирования, методы реализации, инструменты, новая конфигурация инфокоммуникационных потоков и т. д.) [8] *(Miroshnichenko, Nikiforova, 2018)*.

При этом на подготовительном этапе необходимо осуществить координационные мероприятия, стандартизацию бизнес-процессов, исключить дублирующие функции и т. д. [9] *(Miroshnichenko, Nikiforova, 2016)*, что, во-первых, обеспечит устранение (снижение уровня) выявленных организационных патологий, а во-вторых, подтвердит необходимость внедрения контроллинга и позволит оценить требуемый уровень готовности организационной системы к революционным изменениям, которые реализуются на интервенческом этапе.

Интервенческий этап включает разработку организационно-методического механизма внедрения контроллинга и его «запуск», т. е. инициацию сложных процессов реконфигурации бизнес-процессов, заменой части действующих процессов новыми и рутинизацию последних, формирование новых инфокомуникационных потоков и структурных связей, «настройку» организационного дизайна. Снижение сопротивления работников достигается за счет значительного снижения уровня деструктивных конфликтов, развития адхократии и культуры самоконтроллинга.

Мониторинг процесса встраивания системы контроллинга в систему менеджмента (вследствие его масштабности и охвата всех областей и направлений деятельности, звеньев и уровней управления) базируется на адаптированной к специфике организации технологии оценки результативности внедрения контроллинга, согласовании контрольных точек, модернизации корпоративной информационной системы.

Предлагаемый методический подход к оценке результативности внедрения системы контроллинга, учитывая его зоны ответственности, основан на подходе Р. Холла [15] *(Kholl, 2005)*, в развитие пространственной модели эффективности системы управления В. Созинова [12] *(Sozinov, 2004)*, модели оценки эффективности организационного дизайна А. Харченко [14] *(Kharchenko, 2012)*, а также моделей диагностики корпоративной культуры и степени развития информационного пространства.

Поскольку целью контроллинга является гармонизация подсистем стратегического и тактического управления [10] *(Miroshnichenko, Nikiforova, 2017)*, а в процессе внедрения контроллинга должно обеспечиваться устранение явных и скрытых для топ-

менеджмента, но, тем не менее, негативно влияющих на организацию организационных патологий [11] (*Prigozhin, 2003)*, то именно изменение «силы» влияния различного вида организационных патологий», в том числе, возможно, и появление новых, характеризует процесс встраивания контроллинга в систему управления организацией.

Разработка методического подхода к оценке результатов внедрения подсистемы контроллинга основана на следующих концептуальных положениях:

- для качественного выполнения подсистемой контроллинга функций по ликвидации разрывов между стратегическим и тактическим управлением должны быть устранены организационные патологии, что и определяет содержание методического подхода к оценке результативности внедрения контроллинга;
- оценка производится с точки зрения интересов инициатора внедрения контроллинга (топ-менеджмента/акционеров/собственников), что позволит исключить разногласия при интерпретации результатов внедрения.

Основываясь на традиционной классификации организационных патологий, в процессе внедрения контроллинга необходимо обеспечить:

- рационализацию бизнес-модели за счет совершенствования организационного дизайна и повышения уровня развития корпоративной культуры с учетом типа решаемых задач (рутинных или адхократических);
- более эффективное использование внутренней среды за счет повышения качества процессов разработки и принятия управленческих решений и расширения функций информационного пространства [2, 6] *(Manoylo, 2003)*.

В свою очередь, повышение степени рациональности организационного дизайна при внедрении контроллинга обеспечивается за счет:

- рационализации формализованной организационной структуры, или органиграммы, по определению Г. Минцберга [7] *(Mintsberg, 2004)*;
- повышения степени развитости связей между структурными элементами.

Таким образом, *интегральный индикатор* E_{rc} результативности внедрения контроллинга представляет собой аддитивную функцию комплексных индикаторов и рассчитывается по формуле:

$$E_{rc} = f\,(I_{rs}, I_{mi}, I_{rc}, I_{qd}, I_{fi}),$$

где: I_{rs}, – комплексный индикатор степени рациональности формализованной организационной структуры как степени соответствия организационного дизайна объектным функциям; I_{mi} – комплексный индикатор степени развитости связей между структурными элементами организационного дизайна как способности организации решать в рамках формализованного организационного дизайна поток адхократических задач; I_{rc} – комплексный индикатор уровня развития корпоративной культуры как способность организации осуществлять организационные изменения и вовлекать в них работников, характеристики развитости самоконтроллинга; I_{qd} – комплексный индикатор уровня качества процесса разработки и принятия управленческих реше-

ний; I_{fi} – комплексный индикатор степени расширения функций информационного пространства.

Расчет комплексных индикаторов производится по формуле:

$$I_{rs}, I_{mi}, I_{rc}, I_{qd}, I_{fi} = \sum_{i=1}^{m} Ai/m,$$

где Ai – частный индикатор, принятый для оценки соответствующего комплексного индикатора; m – количество частных индикаторов, принятых для оценки соответствующего комплексного индикатора.

Рациональность формализованной организационной структуры характеризует отсутствие (низкий уровень проявления) таких патологий, как господство структуры над функцией, бюрократизм, автаркия подразделений.

Развитость связей между структурными элементами организационного дизайна определяется отсутствием (незначительным проявлением) следующих организационных патологий: рассеивание целей, неуправляемость, разрыв между решениями и их реализацией, игнорирование организационного порядка, стагнация [1] *(Afonichkin i Mikhalenko, 2013)*.

Уровень развития корпоративной культуры с точки зрения соответствия ее типа специфике решаемых задач характеризуется отсутствием (снижением влияния) таких организационных патологий, как бессубъектность, т. е. нежелание/отсутствие возможностей у работников делать что-то за пределами минимально предписанного, и подавление развития функционированием, когда за выполнением рутинных задач рассеиваются стратегические цели организации, а также «силой» проявления самоконтроллинга, который на этапе внедрения контроллинга может находиться в зачаточном состоянии или проявляться фрагментарно. На данной стадии необходимо обеспечить активизацию персонала в части выявления и ликвидации диспропорций, рассогласований, узких мест, что, обеспечит, с одной стороны, получение первых заметных успехов, а с другой – повышение лояльности персонала к организационным изменениям, придание самоконтроллингу массового всеобъемлющего характера.

Качество процесса разработки и принятия управленческих решений определяется соответствием принимаемых решений таким характеристикам, как своевременность, полномочность, рациональность, лаконичность и непротиворечивость. О снижении качества принимаемых решений свидетельствует наличие таких организационных патологий, как инверсия, маятниковые решения, дублирование организационного порядка, когда работникам отдельными распоряжениями или приказами предписывается делать что-либо, что они и так должны выполнять согласно должностным инструкциям [13] *(Trofimova, Trofimov, 2011)*.

В современных условиях возрастает роль информационного пространства как основы управления, функции которого расширяются от непосредственно передачи, хранения, обработки данных до следующего вида функций:

- интегрирующей, способствующей объединению в единую среду (в т. ч. социокультурную) различных видов деятельности и занимающихся ими работников;

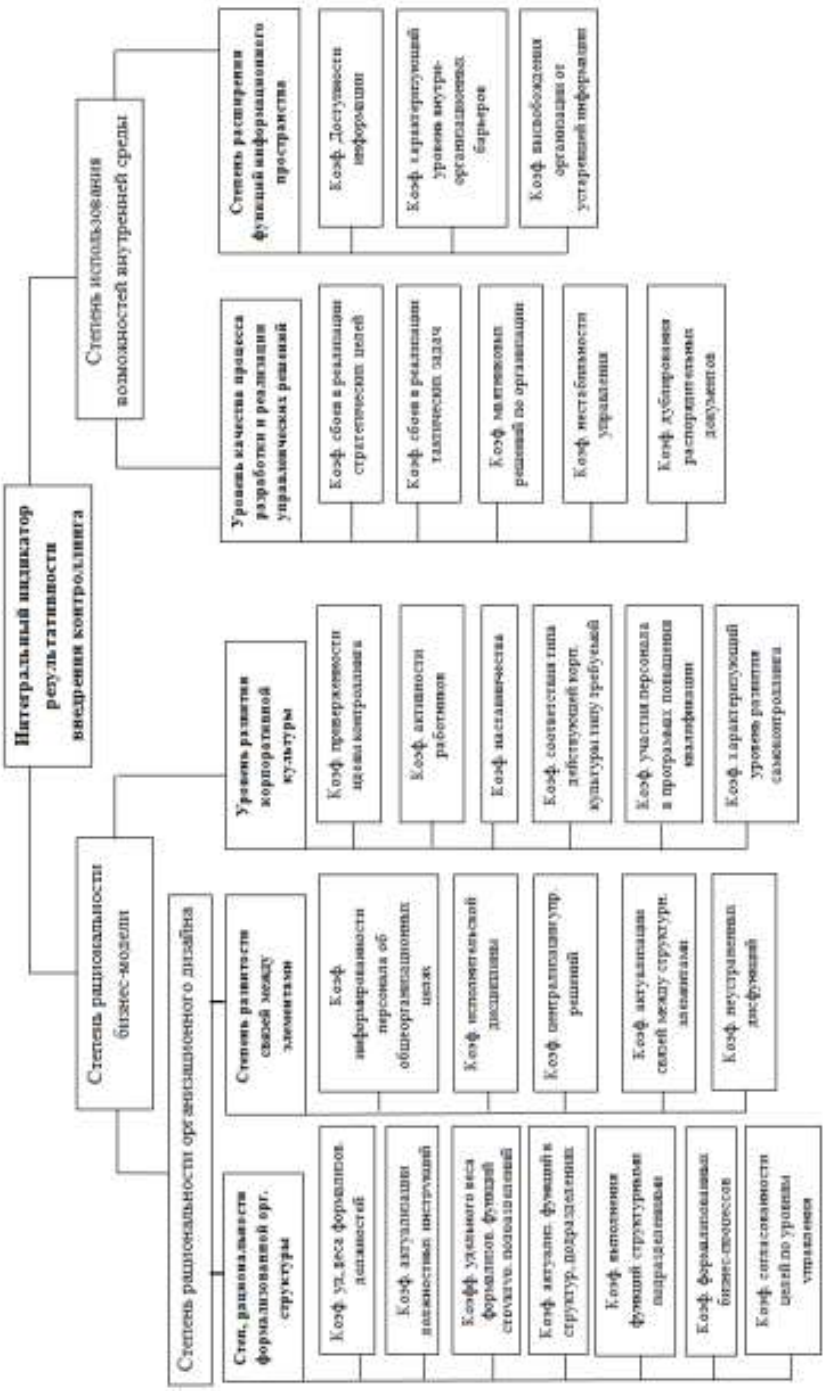


Рисунок 2. Структурно-логическая схема расчета интегрального показателя результативности внедрения контроллинга в организации

Источник: составлено авторами

Таблица 1

Динамика частных индикаторов результативности внедрения контроллинга в практике управления организации исследуемой организации

Индикатор	Значение коэффициента			
	Эталонное[1]	01.03.18	01.09.17	01.03.17
Коэффициент удельного веса формализованных должностей	1.00	1.00	1.00	0.90
Коэффициент актуализации должностных инструкций (ДИ)	1.00	1.00	0.80	0.70
Коэффициент удельного веса формализованных функций структурных подразделений	1.00	0.58	0.47	0.30
Коэффициент выполнения формализованных функций структурными подразделениями	1.00	0.58	0.47	0.30
Коэффициент актуализации функций в структурных подразделениях	1.00	1.00	0.85	0.70
Коэффициент формализованных бизнес-процессов	1.00	0.80	0.70	0.65
Коэффициент согласованности целей по уровням управления	0.50	0.50	0.33	0.33
Коэффициент приверженности идеям контроллинга	1.00	0.81	0.63	0.30
Коэффициент активности работников	0.15	0.10	0.07	0.06
Коэффициент наставничества	0.22	0.22	0.19	0.18
Коэффициент участия персонала в программах повышения квалификации	0.40	0.27	0.20	0.12
Коэффициент соответствия типа действующей корпоративной культуры типу требуемой культуры	0.25	0.23	0.20	0.15
Коэффициент, характеризующий уровень развития самоконтроллинга в организации	1.00	0.79	0.70	0.65
Коэффициент информированности персонала об общеорганизационных целях	1.00	0.85	0.63	0.50
Коэффициент исполнительской дисциплины	1.00	0.90	0.78	0.75
Коэффициент актуализации связей между структурными элементами	1.00	0.90	0.90	0.85
Коэффициент централизации управленческих решений	1.00	1.00	0.78	0.75
Коэффициент не устраненных дисфункций	1.00	0.85	0.83	0.82
Коэффициент сбоев в реализации стратегических целей	1.00	0.90	0.90	0.90
Коэффициент сбоев в реализации тактических задач	1.00	0.84	0.79	0.75
Коэффициент маятниковых решений по организации	1.00	0.90	0.80	0.75
Коэффициент нестабильности управления	1.00	0.83	0.83	0.83
Коэффициент дублирования распорядительных документов	1.00	0.90	0.85	0.82
Коэффициент доступности информации	0.90	0.85	0.82	0.80
Коэффициент, характеризующий уровень внутриорганизационных барьеров	0.90	0.78	0.74	0.73
Коэффициент высвобождения организации от устаревшей информации	0.90	0.81	0.80	0.78

Источник: составлено авторами

[1] В соответствии с разработанной методикой.

- коммуникативной, образующей особую среду интерактивной, мобильной коммуникации и обмена знаниями;
- актуализирующей, с помощью которой производится актуализация интересов различных субъектов деятельности.

Структурно-логическая схема расчета интегрального показателя результативности внедрения контроллинга представлена на *рисунке 2*.

Разработанный подход к внедрению контроллинга и оценки его результативности апробирован в одной из организаций крупного бизнеса агропромышленного комплекса в рамках проекта модернизации деятельности департамента финансового контроля и отчетности, одним из направлений деятельности которого является повышение эффективности бизнес-процессов. Проект предполагал в период с 01.03.2017 г. по 01.03.2018 г. трансформацию элементов бизнес-модели (по направлениям: организационный дизайн, корпоративные стандарты, информационно-аналитическая система, ЦФО, мотивационные программы, система KPI и др.); мониторинг достижения эталонных значений в промежуточной точке контроля 01.09.2017 г. с целью определения степени достижения эталонных значений, диагностики причин отклонений, проведения корректирующих мероприятий (при необходимости).

В процессе предварительной диагностики бизнес-модели исследуемой организации выявлены: (1) неактуальность (отсутствие) 70% организационной документации, регламентирующей деятельность структурных подразделений и должностных лиц; (2) дублирование 18% организационно-распорядительных документов, причем в отдельных подразделениях значение этого показателя доходило до 25%; (3) низкий уровень развития адхократических элементов корпоративной культуры, не обеспечивающей вовлечение работников в процессы преобразований, и др., что иллюстрируют данные *таблицы 1*.

По графику результативности

Мониторинг индикаторов в промежуточной контрольной точке 01.09.2017 г. выявил отставание темпов прироста значений коэффициентов по направлениям обеспечения рациональности формализованной организационной структуры и развития организационной культуры (*рис. 3*).

Результаты анализа причин отклонений в контрольной точке 01.09.2017 г. выявили игнорирование руководителями подразделений отдела продаж, транспортной и складской логистики необходимости разработки положений об отделах; отсутствие проактивного подхода по развитию работников у линейного менеджмента (ненаправление на программы повышения квалификации, непривлечение работников к наставничеству). С целью сокращения негативного влияния выявленных факторов обязанность руководителей подразделений разработать положения об отделах и актуализировать должностные инструкции работников, была закреплена приказом, для формализации процесса наставничества был разработан корпоративный стандарт, с целью увеличе-

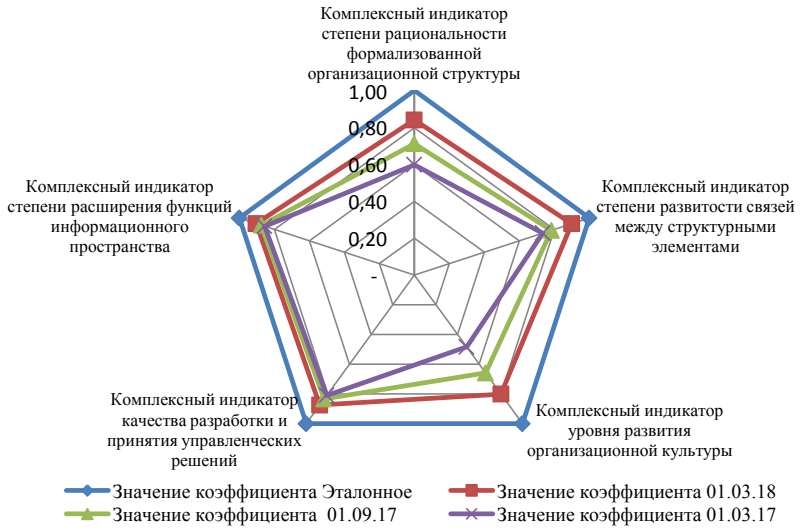


Рисунок 3. Иллюстрация динамики комплексных нормализованных индикаторов результативности внедрения системы управления на основе контроллинга в исследуемой организации
Источник: составлено авторами

ния вовлеченности работников в процесс обучения был увеличен бюджет на обучение на 7%, для линейных менеджеров был проведен однодневный курс обучения на тему «Корпоративная культура как способ повышения эффективности сотрудников». Указанные мероприятия позволили увеличить темп прироста интегрального индикатора результативности внедрения контроллинга в контрольной точке 01.03.2018 г. на 2 процентных пункта по сравнению со значением на 01.09.2017 г. (*табл. 2*).

Динамика интегрального индикатора результативности внедрения контроллинга и показателя EBITDA, результирующего деятельность исследуемой организации, представлена на *рисунке 4*.

В ходе обсуждения организационных изменений с топ-менеджментом организации, в которой проводилось внедрение системы управления на основе контроллинга,

Таблица 2

Интегральный индикатор результативности внедрения контроллинга в исследуемой организации

Индикатор	Значение коэффициента			
	Эталонное	01.03.18	01.09.17	01.03.17
Интегральный индикатор результативности внедрения контроллинга	4.33	3.77	3.40	3.11

Источник: составлено авторами

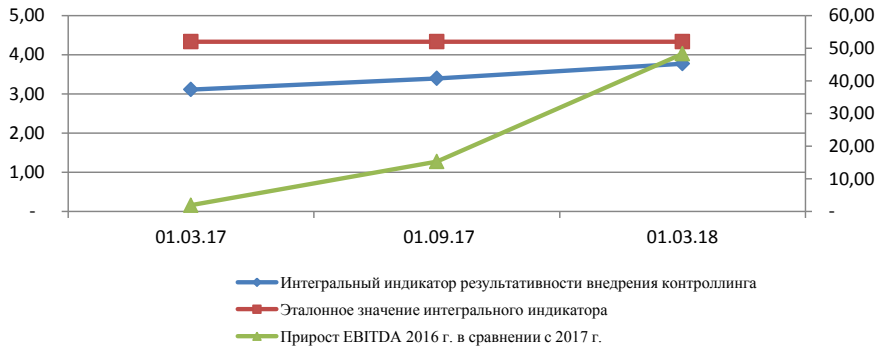


Рисунок 4. Иллюстрация взаимосвязи интегрального индикатора результативности внедрения контроллинга и EBITDA исследуемой организации
Источник: составлено авторами

отмечено положительное влияние контроллинга на эффективность работы филиала. Анализ показателя EDITDA, помимо влияния таких причин, как повышение отпускных цен в апреле и ноябре 2017 г., реализация прочего имущества в 2017 г. и списание невозвратной дебиторской задолженности в 2016 г, выявил, что внедрение контроллинга привело к увеличению показателя на 12% (согласно экспертной оценке) по итогам работы в 2017 г. по сравнению с 2016 г.

По результатам субъективной оценки 28-ю специалистами 12-ти структурных подразделений исследуемой организации (отдел продаж, отдел обслуживания клиентов, отдел главного технолога и др.) применение на практике инструментария контроллинга и самоконтроллинга способствовало улучшению взаимодействия подразделений, повышению скорости принятия межфункциональных решений, повышению ответственности работников и качества выполнения ими должностных обязанностей.

Заключение

Разработанный методический подход к оценке результативности внедрения контроллинга в организации ориентирован на гармонизацию основных компонентов бизнес-модели: бизнес-процессов, организационного дизайна, организационной культуры, процессов разработки и принятия управленческих решений, инфокоммуникационного пространства. Апробация предлагаемого инструментария оценки на практике показала его релевантность поставленной цели.

Анкетирование работников, с одной стороны, и содержательный анализ локальных нормативных актов – с другой, позволяет сократить разрыв между формализованными и неформализованными составляющими организационного дизайна, вовлечь персонал в процесс преобразований, оценить и повысить гибкость и адаптивность организации, ее способность к самообучению и саморазвитию.

ИСТОЧНИКИ:

1. Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Модели и методы оценки эффективности организационной структуры системы корпоративного управления // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева, 2013. – № 1(27).
2. Информационное пространство. [Электронный ресурс]. URL: https://utmagazine.ru/posts/9869-informacionnoe-prostranstvo (дата обращения: 20.04.2018).
3. Ананькина Е.А., Данилочкина Н.Г., Данилочкин С.В. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. – М.: ЮНИТИ, 2002.
4. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. Контроллинг: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2006.
5. Теплякова Т.Ю. Контроллинг: Учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2010.
6. Манойло А.В. Государственная информационная политика в особых условиях. – М.: МИФИ, 2003.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004.
8. Мирошниченко Е.Б., Никифорова Л.Е. Организационно-методический механизм внедрения контроллинга в российскую практику менеджмента // Креативная экономика. – 2018. – № 1. – doi: 10.18334/ce.12.1.38779.
9. Мирошниченко Е.Б., Никифорова Л.Е. Практические аспекты контроллинга: отечественный и зарубежный опыт» // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения, 2016. – № 5(27).
10. Мирошниченко Е.Б., Никифорова Л.Е. Концептуальный подход к управлению организацией на основе методологии контроллинга // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии, 2017. – № 2-1(29).
11. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
12. Созинов В.А. Исследование систем управления: Учебное пособие. – Владивосток: Издательство ВГУЭС, 2004.
13. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управленческие решения (методы принятия и реализации): Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011.
14. Харченко А.А. Инструментарий развития организационного дизайна компании на основе конвергенции технологий и компетенций: Диссертация… кандидата экон. наук: 08.05.00. – Новосибирск, 2012.
15. Холл Ричард Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – Серия «Менеджмент. Теория и практика». – Москва: ИД «РАВНОВЕСИЕ», 2005.

REFERENCES:

Afonichkin A.I. i Mikhalenko D.G. (2013). Modeli i metody otsenki effektivnosti organizatsionnoy struktury sistemy korporativnogo upravleniya [Models and methods of the estimation of organizational effectiveness of system of corporate governance]. Ulletin of the Volzhsky University named after. V.N. Tatishcheva. (1(27)). (in Russian).

Anakin E. A., Danilochkina N. G., Danilochkin S. V. i dr. (2002). Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem [Controlling as an enterprise management tool] M.: YuNITI. (in Russian).

Karminskiy A.M., Falko S.G., Zhevaga A.A., Ivanova N.Yu. (2006). Kontrolling [Contr olling] M.: Finansy i statistika. (in Russian).

Kharchenko A.A. (2012). Instrumentariy razvitiya organizatsionnogo dizayna kompanii na osnove konvergentsii tekhnologiy i kompetentsiy [Tools for the development of the company's organizational design based on the convergence of technologies and competencies] Novosibirsk. (in Russian).

Kholl Richard Kh. (2005). Organizatsii: struktury, protsessy, rezultaty [Organizations: structures, processes, results] Moscow: ID «RAVNOVESIE». (in Russian).

Manoylo A.V. (2003). Gosudarstvennaya informatsionnaya politika v osobyh usloviyakh [State information policy in special conditions] M.: MIFI. (in Russian).

Mintsberg G. (2004). Struktura v kulake: sozdanie effektivnoy organizatsii [Structure in a fist: creation of effective organization] SPb.: Piter. (in Russian).

Miroshnichenko E.B., Nikiforova L.E. (2016). Prakticheskie aspekty kontrollinga: otechestvennyy i zarubezhnyy opyt» [Practical aspects of controlling: domestic and foreign experience]. Modern science: current problems and ways to solve them. (5(27)). (in Russian).

Miroshnichenko E.B., Nikiforova L.E. (2017). Kontseptualnyy podkhod k upravleniyu organizatsiey na osnove metodologii kontrollinga [Conceptual approach to the management of the organization based on methodology of controlling]. Competitiveness in the global world: economy, science, technology. (2-1(29)). (in Russian).

Miroshnichenko E.B., Nikiforova L.E. (2018). Organizatsionno-metodicheskiy mekhanizm vnedreniya kontrollinga v rossiyskuyu praktiku menedzhmenta [Organizational-methodical mechanism for introducing controlling in Russian management practice]. Creative economy. 12 (1). (in Russian). doi: 10.18334/ce.12.1.38779.

Prigozhin A.I. (2003). Metody razvitiya organizatsiy [Organizations development methods] M.: MTsFER. (in Russian).

Sozinov V.A. (2004). Issledovanie sistem upravleniya [Control systems study] Vladivostok: Izdatelstvo VGUES. (in Russian).

Teplyakova T.Yu. (2010). Kontrolling [Controlling] Ulyanovsk: UlGTU. (in Russian).

Trofimova L.A., Trofimov V.V. (2011). Upravlencheskie resheniya (metody prinyatiya i realizatsii) [Management decisions (methods of adoption and implementation)] SPb.: Izd-vo SPbGUEF. (in Russian).