

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

На правах рукопису

Підопригора Ірина Віталіївна

УДК 658.5:656.2

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник
Єфіменко Тетяна Іванівна
к.е.н., доцент

Харків - 2010

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	12
1.1. Концепції розвитку контролінгу	12
1.2. Види та інструменти контролінгу	26
1.3. Роль контролінгу в системі управління підприємствами залізничного транспорту	41
Висновки до розділу 1	51
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	53
2.1. Поточний стан підприємств залізничного транспорту як передумова впровадження контролінгу	53
2.2. Технологія впровадження контролінгу на підприємствах залізничного транспорту	68
2.3. Обґрунтування організаційної структури контролінгу на підприємствах залізничного транспорту	90
Висновки до розділу 2	101
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	103
3.1. Обліково-аналітичне забезпечення контролінгу	103
3.2 Реалізація стратегічного контролінгу на підприємствах залізничного транспорту	126
3.3 Удосконалення підходів до контролінгу витрат	138
Висновки до розділу 3	156
ВИСНОВКИ	158
ДОДАТОК А Розрахунок комплексного показника використання потенціалу	160
ДОДАТОК Б Акти впровадження	163

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В ринкових умовах, що характеризуються високою невизначеністю та нестабільністю зовнішнього середовища, ефективне функціонування та конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту ускладнюються наявністю широкого кола внутрішніх і зовнішніх проблем.

Посилення конкурентних відносин як на світовому так і на внутрішньому транспортному ринку, стрімкий розвиток і зміна технологій, зростаюча диверсифікація транспортного бізнесу, світова фінансова криза і нестабільна політична ситуація в країні, а також ряд внутрішніх проблем підприємств залізничної галузі, таких як: погіршення стану їх техніко-технологічної бази, відсутність інвестицій на оновлення основних фондів, процеси реформування, що створюють додаткові загрози погіршення ситуації через розбалансування існуючих зв'язків між економічними підсистемами підприємств і інші чинники висувають нові вимоги до системи управління.

Необхідність підвищення ефективності управлінської діяльності, роботи з планування і контролю та забезпечення високої обґрунтованості управлінських рішень обумовлює застосування контролінгу на підприємствах залізничного транспорту.

Дослідження теоретичних основ контролінгу в системі управління підприємством започатковано в працях відомих зарубіжних вчених – Й. Вебера, А. Дайле, Х. Кюппера, Е. Майера, Р. Манна, Т. Райхмана, Д. Хана, П. Хорвата, Х. Фольмута, Д. Шнайдера і ін., які сформували систему поглядів на його сутність та розробили методичні підходи щодо реалізації його інструментів. Значний внесок у розвиток загальнометодологічних та практичних основ впровадження системи контролінгу на підприємстві здійснили російські науковці: О. Ананькіна, Н. Данілочкіна, С. Данілочкін, А. Карминський, С. Фалько, Н. Оленьов, А. Примак. Питання, пов'язані із проблемою впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах знайшли відображення в роботах українських вчених

С. Голова, О. Терещенка, М. Пушкаря, Р. Пушкаря. Окремі напрямки удосконалення управління підприємствами залізничної галузі вивчають такі відомі вітчизняні вчені як: В. Дикань, Ю. Бараш, Г. Ейтутіс, М. Гненний, С. Галуза, О. Дейнека, В. Зова, О. Іванілов, Ю. Кулаєв, М. Макаренко, В. Максимов, Т. Мукмінова, Л. Позднякова, Л. Українська, Н. Чебанова, В. Шинкаренко, Ю. Цветов і ін.

Не зважаючи на велику кількість наукових робіт, проблеми адаптації і питання організації контролінгу на підприємствах залізничного транспорту залишаються недостатньо дослідженими і вивченими. Зокрема, не дістали належного висвітлення питання дослідження сутності контролінгу як структурної складової процесу управління діяльністю на підприємствах залізничного транспорту; потребує чіткого з'ясування його зміст, функції, види, принципи та загальна схема впровадження з урахуванням специфіки залізничної галузі. Недостатня опрацьованість методичних основ проведення контролінгу на підприємствах залізничного транспорту, а саме: нагальним є розробка рекомендацій щодо проведення контролінгу, його аналітичного та інформаційного забезпечення. Недосконала система оцінки ефективності контролінгу. Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили предмет, об'єкт, основну мету і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наведені в дисертації висновки, результати і рекомендації розроблено відповідно до тематики науково-дослідних робіт Української державної академії залізничного транспорту за темами: «Розробка методики комплексної оцінки фінансового стану підприємств залізничного транспорту» (номер державної реєстрації 0109U002022), «Розробка рекомендацій до складу наказу про облікову політику підприємств залізничного комплексу (номер державної реєстрації 0109U002023), «Розробка підходів до управління активами підприємств залізничного комплексу» (номер державної реєстрації 0109U002024).

Дисертаційна робота є складовою частиною досліджень, виконаних відповідно до Концепції державної програми реформування залізничного

транспорту України (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 грудня 2006 року № 651р.), а також до Програми розвитку національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні на 2006–2010 роки, відповідає цілям та задачам, поставленим у Стратегії економічного та соціального розвитку України „Шляхом європейської інтеграції на 2004–2015 роки” (затверджена Указом Президента України від 28.04.2004р. № 493/2004).

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в узагальненні та розвитку теоретичних та методичних підходів щодо впровадження та проведення контролінгу на підприємствах залізничного транспорту.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні задачі:

- розкрити сутність і уточнити визначення поняття контролінгу, систематизувати види, інструменти контролінгу та запропонувати нові ознаки класифікації;
- систематизувати передумови і особливості впровадження контролінгу на підприємствах залізничної галузі та розробити схему його впровадження;
- обґрунтувати організаційну структуру контролінгу, визначити функції, склад, взаємозв'язки служби контролінгу на підприємствах залізничного транспорту;
- розвинути підходи до виділення центрів відповідальності на підприємствах залізничного транспорту;
- розробити інформаційне забезпечення обліку результатів діяльності центрів відповідальності;
- сформувати методичні складові реалізації стратегічного контролінгу;
- розвинути методичні основи контролінгу витрат на підприємствах залізничного транспорту.

Об'єкт дослідження - процес контролінгу виробничо-господарської діяльності і розвитку підприємств залізничного транспорту.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних і методичних підходів та

практичних заходів щодо впровадження та здійснення контролінгу на підприємствах залізничного транспорту.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження стали положення та висновки з проблем підвищення ефективності управлінської діяльності, викладені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців практиків з досліджуваної проблеми, закони й нормативні акти України

У процесі дослідження використано такі наукові методи: *аналізу та синтезу* – при дослідженні сутності управління, контролінгу і для уточнення визначення поняття контролінгу на підприємствах залізничного транспорту; *структурний і функціональний підходи* – для систематизації видів контролінгу, для обґрунтування функціональної структури служби контролінгу; *техніко-економічний аналіз, статистичне групування та порівняння* – при проведенні аналізу поточного стану і управління діяльністю залізничного транспорту; *експертних оцінок, кореляційного аналізу, економіко-математичного моделювання та програмування* – для оцінки використання економічного потенціалу; *факторного аналізу* – при розробці підходів до аналізу витрат; *графічний* – для наочного ілюстрування явищ, процесів та закономірностей, що досліджуються.

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі та нормативні акти України, дані державних органів статистики України, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження фахівців галузі, статистична база даних Міністерства Транспорту і зв'язку України, Укрзалізниці та залізниць України.

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження полягає в наступному:

удосконалено:

- теоретичні основи контролінгу на підприємствах залізничного транспорту, а саме: визначення поняття контролінгу як процесу удосконалення управління діяльністю та розвитком підприємств залізничного транспорту за допомогою комплексу сучасних інструментів та шляхом синтезу, інтеграції і

координації функцій управління для досягнення цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що на відміну від існуючих, ґрунтується на найважливіших характеристиках контролінгу та основних його властивостях, які виявлено автором: прогресивність, адаптивність, позафункціональність, цілеспрямованість; класифікацію видів контролінгу на підприємствах залізничного транспорту за рахунок доповнення ознаками «за напрямками діяльності», «за видами діяльності» та «за видами перевезень і сполучень»;

- послідовність впровадження контролінгу на підприємствах залізничного транспорту на основі врахування їх специфіки, яка проявляється в організаційно-економічних особливостях роботи підприємств, і відповідно, в напрямках, прийомах і методах контролінгової діяльності;

- методичні підходи щодо контролінгу витрат на підприємствах залізничного транспорту за рахунок застосування запропонованої класифікації поділу витратоутворюючих факторів на єдині, типові і специфічні; удосконалення методики аналізу витрат шляхом визначення коефіцієнта значущості факторів;

отримали подальший розвиток:

- обґрунтування способу включення контролінгу в організаційну структуру підприємств залізничного транспорту, що на відміну від існуючих, базується на визначених взаємозв'язках служби контролінгу і передбачає її створення на рівні управління підприємством, а в структурних підрозділах введення посади контролера;

- пропозиції щодо виділення видів центрів відповідальності, які ґрунтуються на послідовності виникнення, формування та розподілу фінансових результатів від основної діяльності;

- інформаційне забезпечення контролінгу шляхом його пристосування для обліку результатів діяльності центрів відповідальності підприємств залізничного транспорту;

- методичні складові реалізації стратегічного контролінгу, які включають застосування розробленого комплексного показника використання економічного потенціалу та методики проведення його оцінювання.

Обґрунтованість і достовірність результатів дослідження. Одержані наукові положення, висновки і рекомендації є достовірними, що підтверджується обґрунтованим використанням загальноприйнятих методів системного аналізу, статистичних методів обробки інформації, економічного моделювання та прогнозування у сфері економіки, а також положеннями законодавчої і нормативної бази. Результати розрахунків ґрунтуються на оперативних та статистичних даних.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій підтверджується висвітленням у відкритих публікаціях, доповідях і тезах науково-практичних конференцій.

Практичне значення дисертації отриманих результатів полягає у впровадженні розробок дисертаційного дослідження в систему управління залізничним транспортом України і створенні методичної бази розвитку контролінгу на підприємствах залізничного транспорту з метою посилення обґрунтованості управлінських рішень та підвищення ефективності управлінської діяльності в цілому.

Результати дисертаційного дослідження, розроблені рекомендації набули практичного використання: в Південній залізниці (Акт впровадження № 142/П – а від 18.05.2010р.) та в Укрзалізниці (Акт впровадження № УЗМ-12/2360 від 07.04.2010р.).

Зокрема, це інформаційне забезпечення процесів контролінгу, яке застосовано при аналізі результатів виробничо-господарської діяльності, методичні складові щодо реалізації стратегічного контролінгу та підходи до аналізу витрат.

Методичні розробки, запропоновані у дисертації, використовуються у навчальному процесі Інституту перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів Української державної академії залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Контролінг», «Економіка залізничного транспорту», «Облікова політика підприємства», «Звітність підприємств» та у дипломному проектуванні, що підтверджується актом впровадження (Акт впровадження №01-12/182 від

22.11.2009р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним дослідженням, в якому викладені авторські теоретичні положення та практичні розробки. В науковій праці [3], що виконана у співавторстві, здобувачу належить обґрунтування сутності, передумов впровадження контролінгу на підприємствах залізничного транспорту та уточнення визначення контролінгу і його кваліфікаційних ознак.

Апробація результатів дисертації.

Результати проведених наукових досліджень та основні положення дисертації доповідалися й обговорювалися на таких конференціях: 2-й міжнародній науково-практичній конференції „Проблеми економіки і управління на залізничному транспорті” (Судак, 2007); 3-й міжнародній науково-практичній конференції „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (Коктебель, 2007); на 4-й міжнародній науково-практичній конференції „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (Коктебель, 2008); на 5-й міжнародній науково-практичній конференції „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (Коктебель, 2009); на 4-й міжнародній науково-практичній конференції „Проблеми економіки і управління на залізничному транспорті” (Судак, 2009); на міжнародних науково-практичних конференціях кафедр УкрДАЗТ та спеціалістів залізничного транспорту і підприємств; на міжнародній науково-практичній конференції «Наукові дослідження та їхнє практичне застосування. Сучасний стан та шляхи розвитку '2010» (Одеса, 2010).

Публікації результатів дослідження. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено у 12 наукових працях, серед яких 7 статей у наукових фахових виданнях і 5 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 3,24 друк. арк., з них особисто автору належить 3,21 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох

розділів, висновків, додатків. Загальний обсяг дисертації 183 сторінки друкованого тексту, у тому числі 22 таблиці, 22 рисунка, 2 додатка і перелік використаних джерел з 205 найменувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айвазян С.А. Прикладная статистика. Классификация и снижение размерности / Айвазян С.А., Бухштабер В.М., Енюков И.С., Мешалкин Л.Д. - М.: Финансы и статистика, 1989.- 537с.
2. Айвазян С.А. Прикладная статистика. Статистическое оценивание зависимостей / Айвазян С.А., Енюков И.С., Мешалкин Л.Д. - М.: Финансы и статистика, 1985.
3. Акулич И.Л. Математическое программирование в примерах и задачах / Акулич И.Л. - М.: Высш. школа., 1986. — 372 с.
4. Асенов И.М. Особенности реструктуризации в современных условиях / Асенов И.М., Пасечник В.В. // Залізничний транспорт України. – 2001. - №1. – С. 7-11.
5. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / Алексеева М.М. - М.: Финансы и статистика, 1997.
6. Ананькина Е.А. Контролінг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
7. Анисимов О.С. Принятия управленческих решений: методология и технология / Анисимов О.С. – М.: ФГОУ Рос. АКО АПК, 2002. – 196 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. - М: Экономика, 1989.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб.: Питер, 1999. – 180 с.
10. Баканов М. Теория экономического анализа: Учебник. 3-е изд., перераб / Баканов М., Шеремет А. - М.: Финансы и статистика, 1995
11. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / Балабанов И.Т. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 525 с.
12. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент / Балабанов И.Т. - М.: Финансы и статистика, 1996.

13. Бараш Ю.С. Аналіз реформування структур управління залізничним транспортом у розвинених країнах Європи / Бараш Ю.С. // Вісник Дніпропетр. нац. ун-ту залізни. транс. ім. акад. В.Лазаряна. – Дніпр., 2003. – Вип.1. – С. 158-162.
14. Бараш Ю.С. Антикризове управління на залізничному транспорті / Бараш Ю.С. // Проблеми економіки транспорту: 4-та міжнар. наук. конф.: тези допов. – Дніпр., 2005. – С.17 – 18.
15. Бараш Ю.С. Види нових організаційних структур з управління залізничним транспортом в Україні та основні принципи їх побудови / Бараш Ю.С. // Залізничний транспорт України. – Київ, 2006. - №5. – С.49-53.
16. Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом України в умовах сучасного ринку: Дисертація на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук / Бараш Ю.С. // Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна. - Дніпр.,2007.- 406с.
17. Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / Беренс В., Хавранек П. - М.: Инфра-М, 1995.
18. Бирман Х. Экономический анализ инвестиционных проектов / Бирман Х., Шмидт С. - М.: Банки и биржи, 1997.
19. Бланк И.А. Управление прибылью / Бланк И.А. – К.: Ника-Центр, 1998. – 544 с.
20. Большой энциклопедический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. – Изд. 6-е, доп. – М.: Ин-т новой экономики, 2004. – 1376 с.
21. Бондар О.В. Методичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства / Бондар О.В. // Регіональні перспективи.— 2000.— № 1(8).— С. 77–79
22. Босов А.А. Методика попередньої оцінки варіантів структурної реформи залізничного транспорту України / Босов А.А., Бараш Ю.С., Мухіна Н.А. // Залізничний транспорт України. – Київ, 2006. - № 1. – С.14-19.
23. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік: Курс лекцій: Навч. посібник / Бутинець Ф.Ф., Чижевська Л. В., Герасимчук Н. В. - Житомир: ПП «Рута», 2000. - 448 с.
24. Бухгалтерский анализ. - К: Торгово-издательское бюро ВНУ, 1993.

25. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами / Ван Хорн Дж. - М.: Финансы и статистика, 1996.
26. Вил Р.В. Управленческий учет (с элементами финансового учета) / Вил Р.В., Палий В. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 480 с.
27. Виханский О. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / Виханский О., Наумов А. - М.: Изд-во МГУ, 1995.
28. Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства: теория и практика / Врублевский Н.Д. – М.: Финансы и статистика, 2002.
29. Выборова Е.Н. Методология экспресс – диагностики финансового состояния субъектов хозяйствования / Выборова Е.Н. // Аудитор. – 2003. - №9. – с. 21-24.
30. Гайдышев И. Анализ и обработка данных: специальный справочник / Гайдышев И. - СПб: Питер, 2001.— 784 с.
31. Галуза С. Г. Сравнение инвестиционной привлекательности отраслей промышленности / Галуза С. Г., Хоменко В. А. // Вестник Харьковского государственного университета. – Харків, 1997. – № 398. – С.133-143.
32. Гненний М. В. Необхідність та сутність управління робочим часом / Гненний М. В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2009. - №26. – С. 224 - 226.
33. Голов С. Ф. Управленческий бухгалтерский учет / Голов С. Ф. - К.: Скарби, 1998. - 381с.
34. Голов С.Ф. Фінансовий та управлінський облік / Голов С.Ф, Єфіменко В.І. - К: Автоінсервіс, 1996. - 554 с.
35. Горицкая Н. Финансовый анализ / Горицкая Н. // Бухгалтерия. Налоги. Бизнес. – 2006. – Вып. 31. – С.33-34.
36. Гулін Д.В. Система контролінгу на промисловому підприємстві / Гулін Д.В., Максименко О.П. // Маркетинг в Україні. – 2000. - №4. – с.20-24.
37. «Державна програма реформування залізничного транспорту (Проект)» Лист Укрзалізниці від 23.04.2007р. №ЦЗ 1-Ф-11/260 Офіц. вісник Укр. – 2007. - №5 – С.8.

38. Дикань В.Л. Регулювання економічної діяльності підприємств залізничної галузі / Дикань В.Л., Чебанова Н.В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2009. – №. 25. – С.11-20.

39. Директива 91/ 440 ЕЭС Совета, касающаяся развития железных дорог сообщества: по состоянию на 29 июля 1991 года, // Official № L 237. – 1991. – С. 25-28.

40. Дейнека О. Г. Стратегічний менеджмент на залізничному транспорті / Децнека О.Г. //Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, Економічна серія. – Харків, 2002. – С. 64-65.

41. Довідник основних показників роботи залізниць України (1995-2005роки)/ під кер. О.В. Юрченка; [викон. Л.І. Пасічник, О.В. Курганська, О.Ф. Фесовець та ін.]. -К.: Видавничий дім «Мануфактура», 2006. - 44с.

42. Довідник основних показників роботи залізниць України (1997-2007роки)/ під кер. Н.В. Котіль; [викон. Н.В. Гринь, О.В. Павицька, О.В. Смокал та ін.]. -К.: Видавничий дім «Мануфактура», 2008. - 44с.

43. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учеб. пособие для студ. вузов / Друри К. // Пер. с англ. - 3-е изд., перераб. и доп. М.: Аудит, 1998. -774 с.

44. Дюк В. Data mining: учебный курс / Дюк В., Самойленко А.— СПб.: Питер, 2001.— 368 с.: ил.

45. Ейтутіс Г.Д. Механізм управління підприємствами залізничного транспорту України з урахування регіональних умов / Ейтутіс Г.Д. // Залізнич. транспорт України. – Київ, 2006. - №3. – с.18-21.

46. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т.1/ [редкол.: С.В. Мочерний та ін.] – К.: Видавництво центр „Академія”, 2000. – 864 с.

47. Економічна енциклопедія: у 3 т. 2.1/ [редкол.: С.В. Мочерний та ін.] – К.: Видавництво центр „Академія”, 2000. – 848 с.

48. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т.3/ [редкол.: С.В. Мочерний та ін.] – К.: Видавництво центр „Академія”, 2000. – 952 с.

49. Естіваль Ж.П. Організаційні моделі залізниці: національні критерії

побудови / Естіваль Ж.П. // Залізничний транспорт України. – Київ, 2005. - №5-6. – С.67-69

50. Європейське залізничне законодавство. Т.1 / За ред. Матвіїва І.Б. – К.: Укрзалізниця, ТОВ НВП «Поліграфсервіс», 2006. – 296 с.

51. Єлагін Ю.В. Реформування залізничної галузі: визначення організаційної структури управління та її вплив на конкурентоспроможність / Єлагін Ю.В. // Вісник економіки і промисловості. - Харків, 2009. - №26. – С.22-25

52. Єфіменко Т.І. Методологічні результати дослідження контролінгу, як позафункціонального інструменту, в системі управління підприємствами залізничної галузі / Єфіменко Т.І., Підопригора І.В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2010. – №29. – С. 320-325

53. Єфіменко Т.І. / Дослідження факторів, що впливають на реструктуризаційні процеси в залізничній галузі / Єфіменко Т.І., Шергін В. Л., Чебанова Н. В. // Регіональні перспективи. — Харків, 2001.— №4 (15).

54. Журнал «Экономист» (Германия), №2 від 2006р. с.16

55. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999р. №996-XIV

56. Закон України «Про залізничний транспорт» // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. -1998. - № 12. - С. 16–31.

57. Зова В.А. Бюджетування в системі роботи залізничного транспорту, як складова концепції контролінгу / Зова В.А. // Аналітично-інформаційний журнал «СХІД». – Донецьк, 2010. - №7(107). – С. 44 - 48.

58. Зова В.А. Класифікація об'єктів контролінгу та виявлення залежності експлуатаційних витрат від показників роботи залізниці / Зова В.А. // Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». – Харків, 2010. - №. 8. – С.141-150.

59. Інструкції про порядок фінансування підприємств Укрзалізниці

60. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Капустин Н. // Бизнес Информ.— 1999.— № 11–12.— С. 45–48.

61. Карминский А.М. Контроллинг / Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. – М.: Финансы и статистики, 2006. – 336 с.

62. Карпова Т. П. Основы управленческого учета / Карпова Т. П. - М. : ИНФРА-М, 1997. - 392 с.
63. Касьянова Г Ю. Управленческий учет по формуле «три в одном» / Касьянова Г Ю., Колесников С. Н. - М.: Статус-Кво 97, 1999. - 328 с.
64. Кваснюк Б. Исследование экономической науки новейшего направления / Кваснюк Б. // Экономика Украины. – 2004. - №12. – с. 81.
65. Кірпа Г.М. Основні напрямки поліпшення стану Українських залізниць в сучасних умовах / Кірпа Г.М. // Залізничний транспорт України. - Київ, 2001.- № 4.- С. 2-4.
66. Ковалев А. И. Анализ финансового состояния предприятия - 5-е изд., перераб. и доп. / Ковалев А. И., Привалов В. П. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. - 249 с.
67. Ковалев А.И. Финансовый анализ. – 2-е изд., перераб. и доп. / Ковалев А.И. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 511 с.
68. Козир О.М. Удосконалення системи управління витратами підприємств залізничного транспорту / Козир О.М. // Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. праць. – Харків: УкрДАЗТ. – 2006. - №19. – С.37-42.
69. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту, схвал. розпорядж. КМУ від 27.12.2006р. №651-р.
70. Концепція розвитку транспортно – дорожнього комплексу України на середньостроковий період та до 2020 року, затверджена рішенням Колегії Мінтрансу від 23.10.01р.: Наказ МТУ від 05.11.01р. №764.
71. Концепція та Програма реструктуризації на залізничному транспорті України. – К.: НАБЛА, 1998. – 145 с.
72. Коробков А. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления / Коробков А. // [http://www. labrium.ru](http://www.labrium.ru).
73. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія / Костирко Л.А. – 2-ге вид., перероб., доп. – Харків.: Фактор, 2008. – 336 с.
74. Котляров С. А. Управление затратами / Котляров С. А. - СПб.: Питер,

2001. – 160 с.

75. Красс М.С. Математика для экономистов / Красс М.С., Чупрынов Б.П. – СПб.: Питер, 2008. – 464 с.

76. Крушевский А.В. Математическое программирование и моделирование в экономике / Крушевский А.В., Швецов К.И. - К.: Вища школа, — 1979. — 428 с.

77. Кулаев Ю.Ф. Економіка залізничного транспорту: навч. посіб. / Кулаев Ю.Ф. – Ніжин: ТОВ «Видавництво Аспект - Поліграф», 2006. – 232 с.

78. Майер Э. Контролінг как система мышления и управления / Майер Э. // Пер. с нем. Ю. Г. Жукова; Под ред. С. А. Николаевой - М.: Финансы и статистика, 1993. - 94 с.

79. Макаренко М.В. Реформування системи обліку на залізничному транспорті / Макаренко М.В. // Залізничний транспорт України. – Київ, 2002. - №1. – С. 26-29.

80. Макаренко М.В. Проблемы функционирования и выживания железных дорог Украины / Макаренко М.В., Гурнак В. // Экономика Украины.- 1995. – № 11.- С. 9-12.

81. Макаренко М.В. Основи управління економічними процесами на залізничному транспорті України: монографія / Макаренко М.В. – К.: КУЕТТ, 2003. – 478 с.

82. Макконнелл К. Экономика: принципы, проблемы, политика / Макконнелл К., Брю С. - М.: Республика, 1995.

83. Макарев И.Н. Теория выбора и принятия решений / Макарев И.Н., Рубчинский Н.А. и др. – М.: Знание, 1982. – 326 с.

84. Максимов В.В. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного контролінгу в управлінні інноваційною діяльністю підприємств / Максимов В.В. // Вісник СНУ ім. В.Даля. – Луганськ, 2010. - №11 (153). Ч.2. – С.75-84

85. Максимов В.В. Напрями дослідження економічної стійкості підприємства / Максимов В.В. // Вісник СНУ ім. В.Даля. – Луганськ, 2010. - № 3 (145). – С.225-231.

86. Мандель И.Д. Кластерный анализ / Мандель И.Д. –М.: Финансы и

статистика, 1988. - 286 с.

87. Манн Р. Контролінг для начинающих / Манн Р., Майер Э. // Пер с нем.; Под ред. В.Б. Івашкевича. – М.: Фин и стат., 1992. – 208с.

88. «Методика розрахунку нормативу запасів матеріально-технічних ресурсів на залізничному транспорті» Наказ Укрзалізниці від 28.12.2001р. №738-Ц.

89. Методичні рекомендації по застосуванню на залізничному транспорті П(С)БО 4 «Звіт про рух грошових коштів» затв. наказом УЗ від 22.12.1999р. №362-Ц, із змінами та доповненнями від 22.12.2000р. №598-Ц.

90. Мескон., Альберт, Хедоури. Основы менеджмента / Мескон., Альберт, Хедоури. - М.: Дело, 1992.

91. Методы принятия управленческих решений в контролинге: Сб. науч. тр. - М.: Ин-т техн.- эконом. проблем МОП, 1997.

92. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / Мец В. О. // За ред. І. В.Туз. - К: Вища шк., 2003. - 277 с.

93. Миколайчук М. М. Експрес-аналіз діяльності підприємства / Миколайчук М. М. // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. - 2003. - № 10. - С. 271- 276.

94. Минаев Э. С. Основы контролинговых исследований / Минаев Э. С., Данилочкина Н.Г, Ионов В.И., Базадзе Н.Г. - М.: Изд-во Моск. авиц. ин-та, 1994.

95. Мних С. В. Аналіз фінансового стану і фінансових результатів діяльності підприємств: Навч. посіб / Мних С. В. - К., 1993. - 57 с.

96. Многомерный статистический анализ в социально - экономических исследованиях. – М.: Наука, 1974. – 416 с.

97. Модели управления железными дорогами // Железные дороги мира. – 2002. - №11. – С.9-11.

98. Мукмінова Т.А. Ринкова трансформація суб'єктів господарювання на залізничному транспорті / Мукмінова Т.А. // Зб. Наукових праць МННЦ ІТіС. – 2007. - №12. – с. 29-37.

99. Мюмендорф Р. Производственный учет / Мюмендорф Р., Карренбауэр М.

- М.: ЗАО «ФБК-Пресс», 1996.

100. Нападівська Л. В. Управлінський облік / Нападівська Л. В. - Д.: Наука і освіта, 2000. - 355 с.

101. Недошитко О. І. Окремі питання проведення експрес-аналізу ефективності податкової політики підприємства / Недошитко О. І. // Наукові записки. - 2003. - Вип. 12. - ч. 2. - С. 43-45.

102. Николаева О. Е. Управленческий учет / Николаева О. Е., Шишкова Т. В. - М.: УРСС, 2001.

103. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка. Система "директ-костинг" / Николаева С.А. - М.: Финансы и статистика, 1993.

104. Новиков В.А. Практическая рыночная экономика. Толкование 4000 терминов: словарь / Новиков В.А. - М.: Московский психолого-социальный институт, 1999. - 376 с.

105. Орлов А.И. Прикладная статистика / Орлов А.И. - М.: Экзамен, 2006. - 672 с.

106. Оленев Н. Контролінг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контролінга в организациях / Оленев Н., А.М. Карминский, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 256 с.

107. Пасечник В.І. Управління економікою експлуатаційної роботи залізниць України / Пасечник В.І. - Київ: «Основа», 2005, 371с.

108. Перелік робіт (послуг), що належать до основної діяльності залізничного транспорту, затв. Постановою КМУ від 16.02.1998р. №173.

109. Перелік залізниць та підприємств, що входять до сфери управління Державної адміністрації залізничного транспорту : Додаток 1 до Наказу Державної адміністрації залізничного транспорту України від 26.07.2007р. №384 – Ц.

110. Петренко С. Н. Контролінг: Учебное пособие / Петренко С. Н. - К.: Ника-центр, Эльга, 2004. - 328 с.

111. Петрусевич Н. Реалізація системоутворюючої функції контролінгу в розбудові ефективної систем и показників управління діяльністю / Петрусевич Н. // Management.com.ua.

112. Підпригора І.В. Актуальність ведення контролінгу на українських підприємствах / І.В. Підпригора // Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті: матеріали другої Міжнародної науково-практичної конференції. – Київ: КУЕТТ, 2007. - С.73-74.

113. Підпригора І.В. Фінансовий аналіз, як елемент контролінгу та його роль в організації фінансового управління / І.В. Підпригора // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: тези доповідей на 4-й міжнародній науково-практичній конференції. – Харків, 2008. - С.102.

114. Підпригора І.В. Організація системи контролінгу на українських залізницях / І.В. Підпригора // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків:УкрДАЗТ, 2009. - №26. - С.203-207.

115. Підпригора І.В. Ефективність системи впровадження контролінгу в управління діяльністю залізниць / І.В. Підпригора // Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті: матеріали 4-ї міжнародної науково-практичної конференції. – Харків, 2009. - С.29.

116. Підпригора І.В. Механізм впровадження системи контролінгу на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Підпригора // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: тези доповідей на 5-й міжнародній науково-практичній конференції. – Харків, 2009. - С.87-88.

117. Підпригора І.В. Формування та опрацювання інструментами контролінгу інформаційних потоків для управління залізничними підприємствами / І.В. Підпригора // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків:УкрДАЗТ, 2009. - №28. - С.194-197.

118. Підпригора І.В. Методологічні результати дослідження контролінгу, як позафункціонального інструменту в системі управління підприємствами залізничної галузі / І.В. Підпригора, Т.І. Єфіменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків:УкрДАЗТ, 2010. - №29. - С.320-325.

119. Підпригора І.В. Впровадження системи контролінгу через показники-індикатори / І.В. Підпригора // Вісник економіки транспорту і промисловості. –

Харків:УкрДАЗТ, 2010. - №31. - С.130-135.

120. Підпригора І.В. Організаційний механізм створення служби контролінгу на залізниці / І.В. Підпригора // Зб. наук. праць Київ. держ. екон. технол. ун-ту транспорту: Серія «Економіка і управління». – Київ, 2010. – №16. – С. 121-126.

121. Підпригора І.В. Контролінг витрат на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Підпригора // Проблеми системного підходу в економіці: електронне наукове видання. – Київ: нац. авіац. ун-т, 2010. - № 3. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_3Podoprighora_310.htm.

122. Підпригора І.В. Формування центрів відповідальності як основа забезпечення ефективності контролінгової діяльності на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Підпригора // Зб. наук. праць Харківського аграрного університету: Серія «Економічні науки». - Харків, 2010. – №. 8. – С.180-186.

123. Підпригора І.В. Бюджетування, як інструмент контролінгу на стадії його впровадження в управління залізничними підприємствами / І.В. Підпригора // Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития'2010: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. - Одеса, 2010. – С. 22-28.

124. Позднякова Л.А. Стабилизация работы железнодорожного транспорта в условиях убыточности / Позднякова Л.А. // Бизнесинформа. – 1999. - №5-6. – С.64-69.

125. Портна О.В. Контролінг: Навч. посібник / Портна О.В. - Львів: «Магнолія 2006». - 2008. – 240 с.

126. «Порядок економічних взаємовідносин на залізничному транспорті України» Наказ Укрзалізниці від 03.07.2000р. №251-Ц із змінами та доповненнями, внесеними наказами УЗ від 23.03.2001р. №162-Ц, від 15.05.2001р. №280-Ц.

127. Порядок розподілу доходних надходжень від основної діяльності залізничного транспорту, затвердженого постановою КМУ від 16.02.98р. №173 та

Інструкції про порядок розподілу та формування доходів від перевезень для залізниць України, затвердженої наказом Укрзалізниці від 14.05.97р. №109-Ц.

128. Постанова КМУ від 14.12.1991р. №356 Про створення Державної Адміністрації залізничного транспорту України.

129. Примак А. Контролінг в бизнесе. 2-е изд / Примак А., Карминский А.М., Оленев Н.И., Фалько С.Г. // - М.: Финансы и статистика, 2002. — 256 с.

130. Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте: Материалы Международной научно – практической конференции. – К.: КУЭТТ, 2006. – 372 с.

131. Прогноз показателей работы железнодорожного транспорта Украины на 2000-2015 гг. // Транспорт – 1999. - №39. – С.33-34.

132. Пушкар М С. Контролінг: Монографія / Пушкар М С. - Тернопіль: Карт-бланш, 1997. - 143 с.

133. Пушкар М. С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методичні аспекти) / Пушкар М. С. - Тернопіль: Економ. думка, 1999. - 422 с.

134. Пушкар М С. Управлінський облік: Навч. - 3-те вид. / Пушкар М. С. – Тернопіль: Карт-бланш, 1998. - 163 с.

135. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Робсон М., Умах Ф. - М.: Аудит, 1997.

136. Розен В.В. Математические модели принятия решений в экономике / Розен В.В. - М.: Книжный дом «Университет», Высшая школа, 2002. - 288 с.

137. Руденко Л. В. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: Навч. посіб. / Руденко Л. В. - К, 2000. - 421 с.

138. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Савицкая Г.В. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 336 с.

139. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень / Ситник В.Ф. - К., Діло, 1995. 326 с.

140. Смирнов Э. А. Основы теории организации: Учебн. пособие для вузов / Смирнов Э. А. - М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998 - 375 с.

141. Сопко В. Бухгалтерський облік: Навч. посібник. - 3-тє вид., перероб. і доп / Сопко В. - К: КНЕУ, 2000. - 578 с.
142. Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапуста 3-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 1999. -784 с.
143. Справочник по аудиту / Ред. Э. А. Уткин. - М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1999. - 432 с.
144. Статистические методы в экономическом анализе производства / под ред. Б.Б. Розина. – Новосибирск. Изд-во «Наука», 1968. – 200 с.
145. Сіроштан М.А. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства: Навч. посібник для вузів. / Сіроштан М.А. - Х.: ОКО, 1999. – 216 с.
146. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: Спец. Лит., 1996.
147. Тенденції розвитку залізничних перевезень у провідних країнах світу // Залізничний транспорт України.— 2000.— № 1.— С. 22–23.
148. Теория и практика антикризисного управления: Учебник / под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. - М.: Закон и право, 1996.
149. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. - К: КНЕУ, 2000. - 412 с.
150. Ткач В. И. Управленческий учет: международный опыт / Ткач В. И., Ткач М В. - М.: Финансы и статистика, 1994. -144 с.
151. Тюрин Ю.Н. Анализ данных на компьютере / Тюрин Ю.Н., Макаров А.А. - М.: ИНФРА-М, Финансы и статистика, 1997. 284 с.
152. Українська Л. О.Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні конкурентоспроможності підприємства / Українська Л.О., Рябик Г.Є. // Вісник економіки транспорту і промисловості. - Харків: УкрДАЗТ, 2010. - №29. - С.373 -379.
153. Уорд К. Стратегический управленческий учет / Уорд К. - М.: Олимп Бизнес, 2002. - 448 с.
154. Управление проектами / Под ред. В.Д. Шапиро - СПб.: ДваТрИ, 1996.

155. Управленческий учет. Управление затратами и результатами производственной деятельности. - М.: Дело и Сервис, 2002.

156. Управленческий учет: Учеб. пособие / Под ред. А. Д. Шеремета. М.: ФБК ПРЕСС, 1999. -512 с.

157. Усатенко І Г. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства в процедурі банкрутства / Усатенко І Г.// Зб. наук. пр. - Черкаси, 2004. - Вип. 10. - С. 178-180.

158. Уткин Э. А. Курс менеджмента: Учеб. для вузов / Уткин Э. А. - М.: Зеркало, 1998. - 448 с.

159. Уткин Э.А. Аудит и управление несостоятельным предприятием: Учебное пособие / Уткин Э.А., Бинецкий А.Э. - М.: ТАНДЕМ, 2005. - 383 с.

160. Фалько С.Г. Контролінг: современное состояние и перспективы / Фалько С.Г. // Российское предпринимательство. – 2001. - №1. – С.96 – 101.

161. Фалько С.Г. Контролінг на предприятии / Фалько С.Г., Носов В.М. – Москва.: Знание, 1995.

162. Фальмут Х.И. Инструменты контролінга от А до Я./ Фальмут Х.И./ – М.: ФиС, 1998. – 288 с.

163. Фальцман В. К. Основы управления предприятием / Фальцман В. К, Давыдова Л. А. - М: ТЕИС, 2000. -122 с.

164. Фридман Л. Аудит: Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции / Фридман Л. - М.: Аудит, 1997.

165. Хан Д. ПиК: Планирование и контроль: концепция контролінга / Хан Д. - М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.

166. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролінга/ Хан Д. – М.: ФиС, 1997. – 800 с.

167. Хеддервик К. Финансово-экономический анализ деятельности предприятий / Хеддервик К. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 189 с.

168. Хелферт Э. Техника финансового анализа / Хелферт Э. - М.: Аудит, 1997.

169. Холт Р. Основы финансового менеджмента / Холт Р. - М.; Дело, 1993.

170. Хорнгрен Ч Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Хорнгрен Ч Т., Фостер Дж. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 318 с.

171. Хотомлянський А. Факторний індексний аналіз показателів діяльності підприємства з використанням матричної моделі / А. Хотомлянський, Т. Черната // Економ. Укр. – 2002. - №3. – с.84-87.

172. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В. // М.: Финансы и статистика, 2002. - 464 с.

173. Цветов Ю.М. Проблеми та основні напрями реформування залізничного транспорту України. / Цветов Ю.М., Макаренко М.В., Левченко О.В., Шуть О.В., Гладчук О.О., Ярмолицька О. В. та ін. // Монографія. – К.: КУЕТТ, 2007, 222 с.

174. Чебанова Н.В. Комплексний підхід до системи стратегічного управління активами підприємств залізничного комплексу : монографія / Чебанова Н.В. – Харків: УкрДАЗТ, 2009. – 305 с.

175. Чередниченко О.Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец 08.07.04 / Чередниченко О.Ю. – Харків, 2004. – 256 с.

176. Чернов В. А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / Чернов В. А. - М.: Финстат, 2001. - 320 с.

177. Швиданенко Г.О. Контролінг: Навч. посіб. / Швиданенко Г.О., Лавриненко В.В., Дерев'янку О.Г., Приходько Л.М. // – К.:КНЕУ, 2008. – 264 с.

178. Шим Дж. Методы управления стоимостью и анализ затрат / Шим Дж., Сигел Дж. - М.: Филинь, 1996.

179. Штиглер Х. Контролінг: Ч. 1.2. - Вена: Ин-т содействия экономике Федеральной палаты экономики Австрии / Штиглер Х., Хофмайстер Р. - Группа техники и экономики производства.

180. Эддоус М. Методы принятия решения / Эддоус М., Стэнефилд Р. - М.: Аудит, 1997.

181. Энтони Р. Учет: ситуации и примеры / Энтони Р., Рис Дж. - М.: Финансы и статистика, 1993.

182. Юхновський І. Р. Транспортний комплекс України. Залізничний транспорт: Проблеми та перспективи. / Юхновський І. Р., Лебеда Г. Б., Попова Т. І. / (за ред. І. Р. Юхновського). – К.: ФАДА ЛТД, 2006. – 288с.

183. Янг С. Системное управление организацией / Янг С. – М.: Советское радио, 1972.

184. Ященко Сучасний економічний аналіз и прогнозування (мікро- и макрорівень) / Ященко В. О., Калина А.В., Конєва М. І. // К.: МАУП, 1998. — 272 с. без вкладок.

185. Armstrong A. A. Handbook of Management Technoiques. New Jersey: Nichols Publishing / Armstrong A. A. - 1994.

186. Bleicher, K. Führung in der Unternehmen. Formen und Modelle, Reinbek: Rowohlt / Bleicher, K. & Meyer, E.// Management of the Corporation. Forms and Models. – 1976.

187. Brealey R. Principles of Corporate Finance / Brealey R., Myers S. - New York: McGraw Hill, 1991.

188. Bruggemeier, M. Controlling in der öffentlichen Verwaltung. Ansätze, Probleme und Entwicklungstendenzen eines betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzeptes / Bruggemeier, M. // Controlling" in Public Administration. Approaches, Problems, and Developments of an betriebswirtschaftliches Concept of Control. - 1997.

189. Copeland R. Managerial Accounting / Copeland R., Dascher P., Strawser J. - Dame Publications, Inc., 1991.

190. Hahn, D. PuK. Controllingkonzepte. Planung und Kontrolle; Planungs- und Kontrollsysteme; Planungs- und Kontrollrechnung / Hahn, D. // Planning and Control. Concepts of "Controlling". – 1996.

191. Horvath, P. Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung / Horvath, P. / Frankfurt a. M.: Lang ["Controlling" as Tool for the Coordination of Management. – 1996.

192. Horvath, P. Controlling / Horvath, P. // Munchen: Vahlen "Controlling". – 1996.

193. <http://www/aton.ru>.
194. Kupper H. – U. Controlling:Konzeption Aufgaben und Instrumente / Kupper H. – U. // Stuttgart. – 1995.
195. Kupper, H.-U. Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente / Kupper, H.-U. // Conception, Functions, and Instruments. – 1997.
196. Luthas R. Organisational Behavior / Luthas R. // New York: McGraw Hill. - 1988.
197. Minzberg H. Strategy Formation: Schools of Thought / Minzberg H. // Perspectives of Strategic Management. - New York: McGraw-Hill. - 1992.
198. Olfert K. Kostenrechnung / Olfert K. - Kiehl: Ludwigswaffen (Rhein). - 1987.
199. Reichmann, T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten / Reichmann, T. //- Munchen. – 1995.
200. Robbins E. Essentials of Organisational Behavior / Robbins E. - New York: Prentice Hall. - 1992.
201. Rogers H. Diffusion of Innovationsions / Rogers H. - New York: The Free Press, McMillan Publishing. - 1990.
202. Schmidt, A. Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensfuehrung / Schmidt, A. – Frankfurt. – 1986.
203. The Pricewaterhouse Cooper's bulletin. London, №2. Feb., 2006. p.43.
204. Weber, J. Einfuehrung in das Controlling / Weber, J. // Stuttgart: Poeschel Introduction to "Controlling". – 1998.
205. http://en.wikipedia.org/wiki/Robust_statistics#Estimation_of_scale.