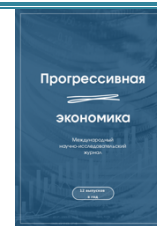


Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 10 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/kontrolling-kak-napravlenie-razvitiya-menedzhmenta-predpriyatiya/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 005.412
DOI: 10.54861/27131211_2026_10_216



КОНТРОЛЛИНГ КАК НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Павленков М.Н., доктор экономических наук, профессор, Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Дзержинский филиал,
г. Дзержинск, Россия
606000, Дзержинск, пер. Жуковского, д. 2
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1546-4283>
e-mail: kaf-fin-df@yandex.ru*

Аннотация. В настоящей публикации исследованы фундаментальные аспекты контроллинга в контексте совершенствования корпоративного менеджмента. Особое внимание уделено роли перспективного и оперативного прогнозирования, а также значимости количественной оценки хозяйственных и производственных угроз в рамках подготовки стратегических и тактических решений. Методология исследования основана на сочетании системного и ситуационного подходов, анализе научных концепций контроллинга и логическом моделировании взаимосвязей между элементами системы управления предприятием. Обосновывается тезис, что задачи выстраивания оптимальной траектории корпоративного развития и мониторинга реального положения дел с целью предотвращения дисбалансов по отношению к запланированным параметрам находят максимально продуктивное решение именно через внедрение концепции контроллинга. Показано, что контроллинг обеспечивает упреждающее выявление отклонений от стратегических и оперативных целевых показателей, информационную поддержку руководства и подготовку рекомендаций по корректировке управленческих решений. Систематизированы ключевые управленческие сферы, в разработку и реализацию которых вовлечены сотрудники контроллинговых подразделений. Установлено, что контроллинг занимает центральное положение в межфункциональной системе управления предприятием и обеспечивает координацию процессов планирования, управления затратами, финансами, персоналом, качеством, сбытом, ресурсами и инновациями. Определены основные конституирующие компоненты контроллинга и обосновано его местоположение в иерархии управленческих структур промышленного предприятия. Выявлено, что наиболее сложной и недостаточно разработанной составляющей остается методология контроллинга, что ограничивает возможности его практического внедрения на российских предприятиях и обуславливает необходимость разработки прикладных методик и моделей с учетом ресурсных и институциональных ограничений.



Ключевые слова: контроллинг, корпоративное управление, хозяйствующий субъект, прогнозирование, предпринимательский риск, неопределенность среды, контур управления.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Павленков М.Н. Контроллинг как направление развития менеджмента предприятия // Прогрессивная экономика. 2026. № 10. С. 216–228. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_216.

Статья поступила в редакцию: 02.09.2026 г. Одобрена после рецензирования: 08.10.2026 г. Принята к публикации: 14.10.2026 г.

CONTROLLING AS A DIRECTION FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT

*Pavlenkov M.N., Doctor of Economics, Professor, Lobachevsky State University of
Nizhny Novgorod, Dzerzhinsk Branch, Dzerzhinsk, Russia
606000, Dzerzhinsk, Zhukovsky Lane, 2
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1546-4283>
e-mail: kaf-fin-df@yandex.ru*

Abstract. This publication examines the fundamental aspects of controlling in the context of improving corporate management. Special attention is paid to the role of long-term and operational forecasting, as well as the importance of quantifying economic and industrial threats in the preparation of strategic and tactical decisions. The research methodology is based on a combination of system and situational approaches, analysis of scientific concepts of controlling and logical modeling of interrelations between elements of the enterprise management system. The thesis is substantiated that the tasks of building the optimal trajectory of corporate development and monitoring the real state of affairs in order to prevent imbalances in relation to the planned parameters find the most productive solution precisely through the introduction of the controlling concept. It is shown that controlling provides proactive identification of deviations from strategic and operational targets, information support for management and preparation of recommendations for correcting management decisions. The key management areas are systematized, in the development and implementation of which employees of controlling departments are involved. It is established that controlling occupies a central position in the cross-functional enterprise management system and ensures the coordination of planning, cost management, finance, personnel, quality, sales, resources and innovation. The main constitutive components of controlling are identified and its location in the hierarchy of management structures of an industrial enterprise is substantiated. It is revealed that the controlling methodology remains the most complex and insufficiently developed component, which limits the possibilities of its practical implementation at Russian enterprises and necessitates the development of applied methods and models taking into account resource and institutional constraints.

Keywords: controlling, corporate governance, economic entity, forecasting, entrepreneurial risk, environmental uncertainty, management loop.



JEL classification: M10, M41, M11.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Pavlenkov M.N. (2026). Kontrolling kak napravlenie razvitiya menedzhmenta predpriyatiya [Controlling as a direction for the development of enterprise management]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 10, 216–228. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_216. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 02/09/2026. Approved after review: 08/10/2026. Accepted for publication: 14/10/2026.

Введение

Предприятия на современном этапе функционируют в условиях высокой неопределённости и конкуренции. В этих условиях, чтобы обеспечить устойчивое развитие, необходимы новые инструменты и методы управления. Одним из таких инструментов является контроллинг, который интегрирует систему управления предприятия, обеспечивает эффективное решение и координацию межфункциональных проблем. Актуальность работы обусловлена тем, что в условиях цикличности экономики, неустойчивой внешней среды и повышения роли стратегического планирования, требуется совершенствование методов и инструментов менеджмента. В работе отмечается, что отсутствие стратегии приводит к разобщённости структурных подразделений, а неопределённость усиливает коммерческие риски. В связи с этим возникает потребность в системе, способной обеспечить превентивный контроль, анализ отклонений и выработку рекомендаций для принятия обоснованных управленческих решений. Контроллинг в данной трактовке становится центральным звеном межфункционального взаимодействия в системе управления предприятием, связывая управление затратами, производством, финансами, персоналом, качеством, сбытом и другими сферами.

Обзор литературы

В настоящее время продолжается дискуссия о сущности контроллинга, его месте в системе управления предприятием и соотношении со смежными категориями. Контроллинг предприятия остается одной из центральных тем в исследованиях по управленческому учету, стратегическому менеджменту и корпоративному управлению. Анализ научной литературы позволяет выделить несколько ключевых направлений, отражающих эволюцию концепции в изменяющихся условиях ведения бизнеса.

Теоретическим аспектам контроллинга посвящено множество исследований. В работе [25] исследуются особенности оперативного и стратегического контроллинга в системе менеджмента. Авто в работе [1] контроллинг рассматривает как инструмент координации функций учёта и



контроля на предприятии. В работе [7] контроллинг в менеджменте определяется как комментирующая функция и как «навигатор достижения поставленных целей» и «экономическую совесть» компании. Автором в работе [26] проведен анализ эволюции методологии контроллинга. В монографии [18] дан обзор организационно-экономических методов развития контроллинга. В статье [2] приведены концепции контроллинга известных отечественных и зарубежных исследователей. Авторами [27] проведен всесторонний анализ понятия «контроллинг», выделены его основные составляющие и выявлено, что контроллинг выполняет функции координации и навигации, что позволяет предприятиям адаптироваться к условиям рынка.

Широкое внедрение цифровизации в управление экономикой выдвигает новые требования к знаниям специалистов по контроллингу. В работе [17] предложена математическая модель для оценки целесообразности внедрения цифровых технологий, отмечены перспективы интеграции искусственного интеллекта и анализа больших данных для предиктивного анализа и контроля затрат. В статье [9] автор рассматривает инновационные технологии и исследует организационные изменения и компетенции персонала в условиях цифровизации контроллинга.

Важным направлений исследования инструментария оперативного и стратегического контроллинга. В работе [10] исследованы функциональные области и выделены функции, задачи и инструменты контроллинга деятельности предприятия. В [13] рассматривается суть оперативного контроллинга как использование средств и методов эффективного управления текущими задачами организации, тогда как стратегический контроллинг ориентирован на управление стратегическими задачами. В [20] исследованы методы и инструменты для своевременного принятия решений, а в [3] методы и инструменты, а также выполнен обзор современных информационных систем для автоматизации процесса. В работе [19] рассматриваются теоретические и практические аспекты создания корпоративных информационных систем, даны рекомендации по разработке и внедрению системы контроллинга.

Следует отметить, что в условиях финансово-экономической нестабильности развиваются новые направления: риск-контроллинг, антикризисный контроллинг и устойчивое развитие. В статье [14] рассматриваются теоретико-методологические основы и практические аспекты развития антикризисного контроллингового управления на предприятиях, уделено внимание системам стратегического контроллинга и механизмам реагирования на внешние угрозы. Рассмотрены стратегический, цифровой и риск-ориентированный контроллинг, а также использование BI- и ERP-систем для автоматизации процессов. Автором [6] подтверждено, что дальнейшее развитие финансового контроллинга связано с интеграцией искусственного интеллекта и машинного обучения. В работе [22]

акцентированы функции контроллинга в регуляции, навигации и координации процессов устойчивого развития предприятия. Обзор литературы показывает, что исследования контроллинга является центральной темой в совершенствовании управления предприятием. Контроллинг эволюционирует от координации учета и контроля к интегрированной системе поддержки управления. Перспективными являются исследования интеграции контроллинга с цифровыми технологиями.

Материалы и методы

Методология настоящего исследования опирается на синтез системного и ситуационного подходов к развитию менеджмента, включая анализ и синтез теоретических концепций отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, планирования и контроллинга. Применен метод логического моделирования для выстраивания структурных взаимосвязей между элементами системы управления.

Результаты и обсуждение

Современные условия рыночной конъюнктуры диктуют хозяйствующим субъектам необходимость оперативного выявления грядущих научно-технических, экономико-организационных и социально-политических импульсов внешней среды и адекватного реагирования на них через корректировку управленческих воздействий. Для решения этих вопросов предприятие имеет определенный потенциал, но главные задачи деятельности предприятия заключаются в наращивании своего потенциала.

Важнейшим инструментом при этом выступает эффективное планирование, так как в рыночных условиях экономика предприятия развивается циклично под воздействием множества факторов.

На рисунке 1 приведены факторы, которые в рыночных условиях влияют на цикличность развития предприятия. На предприятии целеполагание, ресурсное обеспечение, производство продукта и его реализация осуществляется непрерывно. Устойчивость данной системы держится на постоянном обмене ресурсными потоками внешней среды: как только этот обмен нарушается, равновесие теряется, и восстановление утраченных связей становится главным условием выживания.

Поскольку внутренняя среда в большей степени управляема, а внешняя содержит множество неконтролируемых элементов, важнейшим требованием становится умение гибко реагировать на подвижность и стохастичность внешних условий. Неопределенность внешней среды увеличивает степень коммерческого риска при достижении намеченных целей, поэтому стратегическое планирование становится наиболее эффективным средством реализации миссии предприятия.

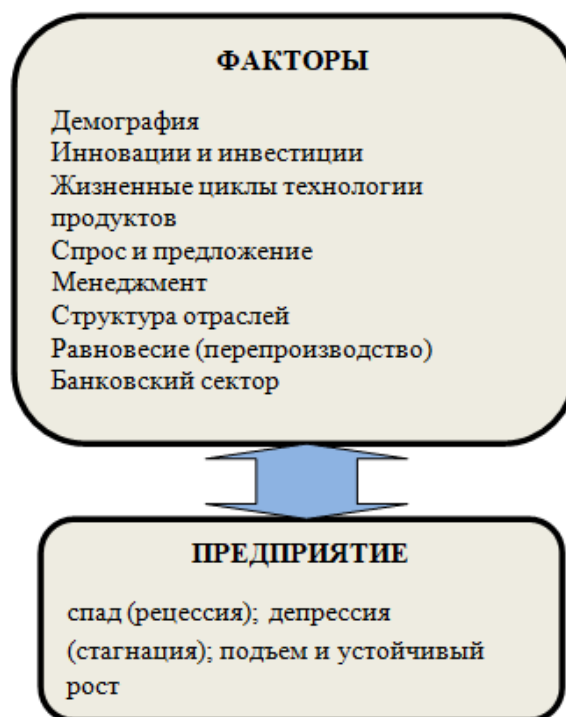


Рис. 1. Факторы, влияющие на цикличность

Источник: разработано автором

Fig. 1. Factors influencing cyclical behavior

Source: developed by the author

Отсутствие стратегии приводит к разобщенности структурных подразделений, каждый из которых ищет собственные решения, не синхронизируемые с целями предприятия, поэтому задача стратегического планирования становится более актуальной.

Стратегический план разрабатывается для каждой стратегии и включает:

- систему целевых показателей;
- приоритетные направления развития;
- ресурсное обеспечение стратегии;
- программа инвестиций;
- показатели социально-экономического роста;
- показатели для текущего планирования.

В процессе реализации стратегических планов с помощью инструментов стратегического контроллинга реализуются задачи мониторинг, анализ и оценка социально-экономических показателей, выявление отклонений от целевых значений, рекомендации по корректировке показателей и информирование руководства. При этом стратегия должна быть взаимосвязана с оперативными планами [23; 24]. Таким образом, контроллинг обеспечивает превентивный контроль, анализ, оценку и разработку рекомендаций по принятию управленческих решений в настоящем и будущем

периоде. Целью предприятия является выпуск запланированного объема продукции и достижение плановых социально-экономических показателей (рентабельность, прибыль, себестоимость, производительность труда и др.)

Текущее планирование определяет детализированные планы по конкретным видам работ. Это позволяет достичь сбалансированности через создание динамичной системы мероприятий, очередность работ, сроки и ответственных, источники финансирования и лимиты затрат. Основные принципы планирования – научная обоснованность, точность (нормативная база), непрерывность, гибкость, комплексность, сбалансированность и приоритетность ключевых звеньев. При этом важнейшими задачами планирования являются задачи обеспечения экономической безопасности работы предприятия и его финансовой устойчивости. Главной монетарной целью является ликвидность, а платежеспособность, как условие покрытия краткосрочных обязательств, выступает основой финансового планирования.

Реализация планов сопряжена с рисками, поэтому требуется своевременно сформировать перечень рисков и по каждому риску определить допустимый уровень, оценить возможный размер потерь, выполнить ранжирование рисков и обеспечить мониторинг рисков. В этих условиях требуется непрерывный анализ фактического состояния и превентивное выявление отклонений от целевой траектории [21].

Описанным требованиям в полной мере соответствует контроллинг [2; 4; 11; 12; 15; 16]. Анализ концепций показывает участие контроллинговой службы в:

- целеполагании;
- логистике (минимизация затрат на движение продукции);
- научной организации планирования (моделирование и оптимизация);
- внедрении эффективных методов управления;
- ситуационном анализе;
- организации управления (инструментальное и информационное обеспечение);
- профессионализме контроллеров.

Система контроллинга предприятия направлена на совершенствование структуры управления, улучшение качества продукции, мотивацию персонала и внедрение современных информационных технологий. Управление современным предприятием – непрерывный процесс, а контроллинг охватывает все специфические факторы и сферы.

Концептуальные элементы контроллинга включают: роль и место предприятия, цели и стратегию, вид деятельности, технологию, нормы, методологию, организацию координации планов, учет и контроль, прогнозирование, квалификацию персонала, эффективность подразделений и информатизацию. Центральное место контроллинга в межфункциональной

системе подкрепляется связями с другими видами управления: затратами, производством, финансами, персоналом, качеством, сбытом, ресурсами и др.

Таким образом, задачи контроллинга возникают на стыке функций менеджеров и направлены на решение межфункциональных проблем, поэтому в системе управления контроллинг становится центральным звеном (рис. 2).



Рис. 2. Контроллинг в системе управления предприятием

Источник: разработано автором

Fig. 2. Controlling in the enterprise management system

Source: developed by the author

Главное условие эффективной работы – способность контроллеров предотвращать кризисы, непрерывно отслеживая траекторию развития. В традиционной системе менеджмента координация сталкивается с противоречиями интересов, и для решения «размытых» межфункциональных задач необходима система контроллинга.

В российской практике контроллинг не получил широкого распространения из-за: подмены координации контролем в директивной экономике; новизны концепции; недостатка знаний у новых собственников; их

ориентации на краткосрочную прибыль; дефицита квалифицированных специалистов. Внедрение сдерживается и недостаточным вниманием в науке.

Заключение

Проведённое исследование позволило уточнить место контроллинга в системе управления промышленным предприятием. Установлено, что его функции связаны прежде всего с упреждающим выявлением отклонений от стратегических и оперативных целевых показателей, анализом текущего состояния предприятия и подготовкой рекомендаций для корректировки управленческих решений. Контроллинг при этом обеспечивает координацию между отдельными функциональными направлениями менеджмента и связывает процессы планирования, управления затратами, финансами, персоналом, качеством, сбытом, ресурсами и инновациями.

Результаты анализа показали, что эффективность контроллинга зависит от его интеграции в общую систему корпоративного управления и от согласованности стратегических и оперативных планов. Его применение позволяет повысить обоснованность управленческих решений за счёт постоянного мониторинга целевых показателей, оценки рисков и своевременного реагирования на возникающие отклонения. Наиболее проблемной областью остаётся методология контроллинга, которая применительно к российским предприятиям разработана недостаточно полно.

Дальнейшее развитие данного направления целесообразно связать с разработкой прикладных методик и моделей контроллинга, учитывающих ресурсные ограничения, отраслевую специфику и особенности организационной структуры предприятия. Практическая проработка таких инструментов позволит перейти от общего концептуального описания контроллинга к его системному внедрению в процессы стратегического и оперативного управления.

Литература

1. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг. М.: Омега-Л, 2005. 280 с.
2. Гвоздева Е.А. Теоретические аспекты развития концептуальных основ контроллинга // Экономика Профессия Бизнес. 2023. № 3. С. 32–33.
3. Галиуллина Г.Ф., Давлетгараева И.Ф. Специфика контроллинга затрат на автомобильном предприятии // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 12. С. 415–420.
4. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием : учеб. пособие для студентов вузов. М. : Альпина Бизнес Букс. 2008. 245 с.
5. Дайле А. Практика контроллинга / Пер. с нем. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2003. 336 с



6. Жуманов А.И. Современные подходы к финансовому контроллингу в корпоративном управлении // Innovations in Science and Technologies 2025. № 2(2). С. 207–216.
7. Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. ЮНИТИ-ДАНА. 2015. 279 с.
8. Коновалова Е.В., Бурцев Д.С. Контроллинг как инструмент повышения эффективности управления предприятиями лесной промышленности в условиях цифровой трансформации // Экономика и Экологический менеджмент. 2023. № 2. С. 35–43.
9. Корнилова Н.Ю. Развитие контроллинга в системе управления персоналом в России за последние 5 лет// Вестник науки. 2025. № 2 (83). Т. 2. С. 76–80.
10. Карминский А.М., Фалько С.Г., Грачев И.Д., Иванова Н.Ю., Маликова С.Г. Контроллинг на промышленном предприятии : учебник. М. : ИНФРА-М. 2013. 304 с.
11. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. 568с.
12. Хорваг П. Концепция контроллинга: Управленческий учет, система отчетности, бюджетирование; пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.
13. Миннигалиева И.И., Насыров И.Н. Формирование эффективной системы оперативного контроллинга // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. 2021. № 1 (87). С. 106–112.
14. Мацкуляк И.Д., Нагдалиев Н.З. Антикризисное регулирование экономики промышленности : монография. М.: Русайнс. 2022. 303 с.
15. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. М.: Финансы и статистика, 1993. 510 с.
16. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. М.: Финансы и статистика, 1995. 320 с.
17. Наугольнова И.А., Кузнецов В.П. Методические основы внутреннего аудита и контроллинга затрат на промышленных предприятиях в условиях цифровизации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. №5. С.71–81.
18. Орлов А.И. Контроллинг организационно-экономических методов – новое научное направление в менеджменте: монография. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°». 2026. 266 с.
19. Осипов С. В.. Контроллинг: теория и практика: учебник и практикум для вузов; под общей редакцией С.В. Осипова. М.: Юрайт. 2022. 145 с.
20. Пермовский А.А. Задачи и инструменты оперативного контроллинга

на промышленном предприятии / Вестник Тверского государственного университета. Серия: экономика и управление. 2023. № 1 (61). С.235–241.

21. Павленков М.Н. Разработка технологии управленческого решения: монография. Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2005. 128 с.

22. Рогуленко Т.М. Контроллинг как инструмент корпоративного управления // Вестник университета. 2018. № 9. С. 34–40.

23. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. М.: ЭКМОС, 1998. 438 с.

24. Трифонов Ю.В. Стратегическое управление в рыночной экономике: монография. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2003. 291 с.

25. Фалько С.Г., Семенов В.В. Инструменты стратегического контроллинга в системе управления предприятием // Российское предпринимательство. 2000. № 12. С. 6–11.

26. Филько С.В. Анализ эволюции методологии контроллинга // Контроллинг. 2022. № 4 (86). С. 60–66.

27. Цвейрозин К.С., Косоногова Е.С. Роль контроллинга как механизма управления устойчивым развитием экономических субъектов // Управленческий Учет. 2024. № 11. С. 456–461.

References

1. Aniskin Yu.P., Pavlova A.M. (2005). Planirovanie i kontrolling [Planning and controlling]. Moscow: Omega-L, 280 p. (In Russ.)

2. Gvozdeva E.A. (2023). Teoreticheskie aspekty razvitiya kontseptual'nykh osnov kontrollinga [Theoretical aspects of the development of the conceptual foundations of controlling]. Ekonomika Professiya Biznes [Economics Profession Business], 3, 32–33. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Galiullina G.F., Davletgaraeva I.F. (2023). Spetsifika kontrollinga zatrat na avtomobil'nom predpriyatii [Specific features of cost controlling at an automobile enterprise]. Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 12, 415–420. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Dedov O.A. (2008). Metodologiya kontrollinga i praktika upravleniya krupnym promyshlennym predpriyatiem: uchebnoe posobie [Controlling methodology and management practice of a large industrial enterprise: Textbook]. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 245 p. (In Russ.)

5. Daile A. (2003). Praktika kontrollinga [Controlling practice]. Trans. from German by M.L. Lukashevich, E.N. Tikhonenkova. Moscow: Finansy i statistika, 336 p. (In Russ.)

6. Zhumanov A.I. (2025). Sovremennye podkhody k finansovomu kontrollingu v korporativnom upravlenii [Modern approaches to financial controlling in corporate management]. Innovations in Science and Technologies, 2(2), 207–216. (In Russ., abstract in Eng.)



7. Anan'kina E.A., Danilochkin S.V., Danilochkina N.G. (2015). Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem [Controlling as an enterprise management tool]. Moscow: YUNITI-DANA, 279 p. (In Russ.)

8. Konovalova E.V., Burtsev D.S. (2023). Kontrolling kak instrument povysheniya effektivnosti upravleniya predpriyatiyami lesnoi promyshlennosti v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Controlling as a tool for improving the management efficiency of forest industry enterprises in the context of digital transformation]. Ekonomika i Ekologicheskii menedzhment [Economics and Environmental Management], 2, 35–43. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Kornilova N.Yu. (2025). Razvitie kontrollinga v sisteme upravleniya personalom v Rossii za poslednie 5 let [Development of controlling in the personnel management system in Russia over the past five years]. Vestnik nauki [Bulletin of Science], 2(83), 2, 76–80. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Karminskii A.M., Fal'ko S.G., Grachev I.D., Ivanova N.Yu., Malikova S.G. (2013). Kontrolling na promyshlennom predpriyatii: uchebnik [Controlling at an industrial enterprise: Textbook]. Moscow: INFRA-M, 304 p. (In Russ.)

11. Karminskii A.M. (2008). Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizatsiyakh [Controlling in business. Methodological and practical foundations for building controlling in organizations]. Moscow: Izdatel'stvo «Delo» ANKh, 568 p. (In Russ.)

12. Khorvag P. (2005). Kontseptsiya kontrollinga: Upravlencheskii uchët, sistema otchetnosti, byudzhetrovanie [Controlling concept: Management accounting, reporting system, budgeting]. Trans. from German. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 269 p. (In Russ.)

13. Minnigalieva I.I., Nasyrov I.N. (2021). Formirovanie effektivnoi sistemy operativnogo kontrollinga [Formation of an effective operational controlling system]. Sotsial'no-ekonomicheskie i tekhnicheskie sistemy: issledovanie, proektirovanie, optimizatsiya [Socio-Economic and Technical Systems: Research, Design, Optimization], 1(87), 106–112. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Matskulyak I.D., Nagdaliev N.Z. (2022). Antikrizisnoe regulirovanie ekonomiki promyshlennosti: monografiya [Anti-crisis regulation of the industrial economy: Monograph]. Moscow: Rusains, 303 p. (In Russ.)

15. Maier E. (1993). Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya [Controlling as a system of thinking and management]. Moscow: Finansy i statistika, 510 p. (In Russ.)

16. Mann R., Maier E. (1995). Kontrolling dlya nachinayushchikh [Controlling for beginners]. Moscow: Finansy i statistika, 320 p. (In Russ.)

17. Naugol'nova I.A., Kuznetsov V.P. (2025). Metodicheskie osnovy vnutrennego audita i kontrollinga zatrat na promyshlennyykh predpriyatiyakh v usloviyakh tsifrovizatsii [Methodological foundations of internal audit and cost controlling at industrial enterprises in the context of digitalization]. Vestnik

Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta [Vestnik of Samara State University of Economics], 5, 71–81. (In Russ., abstract in Eng.)

18. Orlov A.I. (2026). Kontrolling organizatsionno-ekonomicheskikh metodov – novoe nauchnoe napravlenie v menedzhmente: monografiya [Controlling of organizational and economic methods – a new scientific direction in management: Monograph]. Moscow: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K^o», 266 p. (In Russ.)

19. Osipov S.V. (2022). Kontrolling: teoriya i praktika: uchebnik i praktikum dlya vuzov [Controlling: Theory and practice: Textbook and practical guide for universities]. Ed. by S.V. Osipov. Moscow: Yurait, 145 p. (In Russ.)

20. Permorskii A.A. (2023). Zadachi i instrumenty operativnogo kontrollinga na promyshlennom predpriyatii [Tasks and tools of operational controlling at an industrial enterprise]. Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie [Herald of Tver State University. Series: Economics and Management], 1(61), 235–241. (In Russ., abstract in Eng.)

21. Pavlenkov M.N. (2005). Razrabotka tekhnologii upravlencheskogo resheniya: monografiya [Development of management decision technology: Monograph]. Nizhny Novgorod: Izd-vo Volgo-Vyatskoi akademii gosudarstvennoi sluzhby, 128 p. (In Russ.)

22. Rogulenko T.M. (2018). Kontrolling kak instrument korporativnogo upravleniya [Controlling as a corporate management tool]. Vestnik universiteta [Vestnik Universiteta], 9, 34–40. (In Russ., abstract in Eng.)

23. Strategicheskoe planirovanie [Strategic planning]. (1998). Ed. by E.A. Utkin. Moscow: EKMOS, 438 p. (In Russ.)

24. Trifonov Yu.V. (2003). Strategicheskoe upravlenie v rynochnoi ekonomike: monografiya [Strategic management in a market economy: Monograph]. Nizhny Novgorod: Izd-vo NNGU, 291 p. (In Russ.)

25. Fal'ko S.G., Semenov V.V. (2000). Instrumenty strategicheskogo kontrollinga v sisteme upravleniya predpriatiem [Strategic controlling tools in the enterprise management system]. Rossiiskoe predprinimatel'stvo [Russian Journal of Entrepreneurship], 12, 6–11. (In Russ.)

26. Fil'ko S.V. (2022). Analiz evolyutsii metodologii kontrollinga [Analysis of the evolution of controlling methodology]. Kontrolling [Controlling], 4(86), 60–66. (In Russ., abstract in Eng.)

27. Tsveirozin K.S., Kosonogova E.S. (2024). Rol' kontrollinga kak mekhanizma upravleniya ustoichivym razvitiem ekonomicheskikh sub'ektov [The role of controlling as a mechanism for managing the sustainable development of economic entities]. Upravlencheskii uchët [Management Accounting], 11, 456–461. (In Russ., abstract in Eng.)

© Павленков М.Н., 2026



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.