

УДК 311.313 (470.6)

UDC 311.313 (470.6)

**СИСТЕМАТИЗАЦИЯ СОВРЕМЕННОЙ
КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА**

**SYSTEMATIZATION OF MODERN CONCEPT
OF THE CONTROLLING**

Кузина Анна Федоровна
кандидат экономических наук, доцент

Kuzina Anna Fedorovna
Candidate of Economics, associate professor

Кривичев Денис Андреевич
студент учетно-финансового факультета

Krivichev Denis Andreevich
student of the Accounting and financial department

Дагаргулия Руслан Гарриевич
студент учетно-финансового факультета
*Кубанский государственный аграрный универси-
тет, Краснодар, Россия*

Dagarguliya Ruslan Garrievich
student of the Accounting and financial department
Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

В статье дан обзор результатов сравнения особен-
ностей Американской и Немецкой модели
контроллинга, также были выявлены плюсы и ми-
нусы этих концепций

The article gives an overview of the results of the
comparison of singularities of the American and the
German model controlling, we have also revealed the
pros and cons of these concepts

Ключевые слова: КОНТРОЛЛИНГ, ФИНАНСЫ,
АМЕРИКАНСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ, НЕМЕЦКАЯ
КОНЦЕПЦИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ

Keywords: CONTROLLING, FINANCE, AMERI-
CAN VISION, GERMAN CONCEPT, PLANNING

В экономическом смысле «контроллинг» — это управление и наблюдение. Контроллинг содержит комплекс мер по планированию, управлению и наблюдению за деятельностью организации, что невозможно без постановки конкретных целей. Деятельность успешной работы любой организации всегда зависела от эффективности принимаемых их руководством решений. Эта важнейшая цель ставит организационную структуру в положение контролируемого процесса. Ученый экономист Аверчив И.В. в своей работе «Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение» говорит о том, что контроллинг занимает особое место в управлении организацией: он связывает воедино все функции управления, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление организацией, а лишь переводит его на качественно новый уровень [1].

Согласно современному подходу, контроллинг необходимо пони-
мать как информационное обеспечение, которое ориентировано на резуль-
тат управления компанией. По мнению Авроровой И.А., основная функция
контроллинга заключается в том, чтобы путем подготовки и предоставле-

ния необходимой управленческой информации нацелить руководство организации на принятие эффективных решений и необходимые действия [2]. Также, будучи, например, членом правления или директората или руководителем отдела контроллинга, контроллер может выполнять первичные централизованные функции управления. Соответственно, контроллинг - это не только один из важнейших механизмов поддержки управления, но и функция управления. При этом, естественно, возникает вопрос о соотношении контроллинга и управленческого учета. С этой целью проведем анализ основных определений управленческого учета, отраженных в экономической литературе. Мнения авторов по данному вопросу представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Различные подходы к определению управленческого учета

Автор	Определение
Анискин, Ю. П. [3]	Управленческий учет можно определить как предоставление менеджерам финансовой информации с целью помочь им в ключевых сферах: планирования, контроля, принятия решений. Управленческий учет можно определить и как «привлечение внимания».
Большой бухгалтерский словарь [7]	Управленческая информационная система – база данных, созданная в компании, к которой имею доступ только ее руководители. Это позволяет всем руководителям организации использовать одни и те же базовые данные для выработки своих решений

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
[5]	Управленческий учет – бизнес-функция, состоящая в получении информации, помогающей менеджерам в их плано-во-контрольной деятельности. Мероприятия управленческого учета – это сбор информации, а также ее классификация, обработка, подготовка отчетности, анализ и интерпретация информации
Волкова О. Н. [11]	Управленческий учет является аналитической системой формирования информации, требуемой для принятия управленческих решений. Управленческий учет, выполняя определенные функции, выступает в качестве информационного фундамента управления внутренней деятельностью организации, ее стратегией и тактикой
Друри К. [14]	Управленческий учет – это предоставление информации лицам в самой организации, на основе которой они могут обоснованно принимать решения и повышать эффективность и производительность текущих операций. Управленческий учет можно назвать внутренним учетом
Ермакова Н. А. [16]	Управленческий учет – информационная система управления предприятием, интегрирующая в себе различные подсистемы и методы управления и подчиняющая их достижению единой цели
Ивашкевич В. Б. [18]	Управленческий учет – область знаний и сфера деятельности, связанная с формированием и использованием экономической информацией для управления внутри хозяйствующего субъекта (предприятия, фирмы, банка и т.п.). Управленческий учет является системой, обеспечивающей получение и поставку информации, необходимой для функционирования системы управления на предприятии
Карпов А. Е [19]	Управленческий учет – информационная система, обеспечивающая сбор, измерение, систематизацию, анализ и передачу данных, необходимых для управления подразделениями предприятий и для принятия оперативных, тактических и стратегических управленческих решений в систематическом или проблемном порядке
Кизилов А. Н. [22]	Управленческий учет – это установленная в рамках организации система сбора, регистрации, обобщения и представления информации о хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений, применяемая заинтересованными пользователями в процессе планирования, управления и контроля за этой деятельностью

<p>Кондраков Н. П. [25]</p>	<p>Управленческий учет – часть управления производством, выполняющая комплексное информационное обеспечение управления фирмой; оно будет являться необходимой ее инфраструктурой, обслуживающей наряду с другими службами процесс нормального функционирования предприятия.</p>
-----------------------------	---

<p>Красова О. С. [27]</p>	<p>Управленческий учет – составная часть бухгалтерской системы предприятия, включающая в себя, в частности, подготовку финансовых отчетов для групп внешних пользователей информации – акционеров, кредиторов, регулирующих и налоговых органов.</p>
---------------------------	--

Павлова А. М. [31]	Управленческий учет – фаза учетной деятельности, нацеленная на предоставление рабочей информации руководству. Управленческий учет, в первую очередь, занимается предоставлением информации для планирования и контроля
Николаева О. Е., Шишкова Т. В. [38]	Главная цель управленческого учета заключается в совершенствовании качества распоряжения средствами (главная цель финансового учета – измерение качества распоряжения средствами)
Васильева Л. С. [8]	Управленческий учет – комплексная система учета, планирования, контроля, анализа информации о доходах и расходах и результатах хозяйственной деятельности организации в необходимых аналитических разрезах, необходимой для оперативного принятия различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности организации в краткосрочной и долгосрочной перспективах
Вахрушина М. А. [9]	Управленческий учет можно определить как самостоятельное направление бухгалтерского учета организации, обеспечивающее информационную поддержку системы управления предпринимательской деятельностью.
Вахрушина М. А. [10]	Управленческий учет – информационная база системы внутреннего оперативного управления, интегрирующая информационные потоки бухгалтерского финансового и налогового учетов, а также МСФО
Шеремет А. Д. [37]	Управленческий учет – это система информационного обмена в организации, предназначенная для принятия управленческих решений, направленных на достижение целей всей организации
Попченко Е. Л. [32]	Управленческий учет - это часть бухгалтерского учета предприятия, которая обеспечивающей управленческий аппарат информацией для планирования деятельности, принятия тактических и стратегических решений, оперативного управления, контроля деятельности организации, стимулирования работников предприятия в выполнении заданий

Непосредственно управленческий учёт представляет собой упорядоченную систему выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности организации информации и показателей для управленческого звена организации (внутренних пользователей — руководителей). Основной задачей управленческого учёта является ответ на вопрос, в каком состоянии находится организация, как необходимо распределить имеющиеся ресурсы, чтобы повысить эффективность деятельности. Соот-

ветственно, управленческий учёт требует оценки результативности по тем или иным параметрам во времени и связи с каким-либо событием. Например, мы оцениваем изменение объёма продаж:

1. вариант. Нам необходимо понять имеется ли сезонность в продажах? Для того чтобы получить ответ на этот вопрос нам необходимо собрать сведения об объёме продаж за каждый месяц в течение года. Мы увидим, как изменяется объём продаж от месяца к месяцу;

2. вариант. Мы хотим провести рекламную акцию, и нам необходимо понять, насколько она будет эффективной? Для этого, нам необходимо знать какой объём продаж обычно в этот период года у нас был, как изменится объём продаж после выхода рекламы.

По нашему мнению, контролинг представляет собой концепцию управления организацией, основанную на сочетании учета, информационного обеспечения, контроля, планирования и прогнозирования. Также можно определить контроллинг как комплексную систему поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. В Европу контроллинг пришел из США в послевоенный период в рамках американской экономической экспансии и в современном понимании, как концепция управления, получил наибольшее развитие в Германии. По мнению Красовой О.С., последующее развитие контроллинга носило двойной характер, что проявилось в становлении двух независимых друг от друга направлений контроллинга, а именно англо-саксонского (американского) и Европейского (немецкого) [27]. Между указанными подходами существуют отличия не только концептуального, но и терминологического характера - в англо-саксонской практике применяется понятие «управленческий учёт» (management accounting), а «контроллинг» практически не применяется, хотя специалистов, в чьи должностные обязанности входит ведение управ-

ленческого учета, называют контроллерами. Рассмотрим различные определения контроллинга, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Различные определения контроллинга

Автор	Определение
Кюппер Х. Ю. [8]	Координация системы управления на предприятии

Вебер Й. [33]	Элемент управления социальной системой, выполняющий главную функцию поддержки руководства при решения им общей задачи координации системы управления
Хан Д. [40]	Система интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля деятельности предприятия
Шигаев А. И. [41]	Целостная концепция экономического управления предприятием, направленная на выяснение всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли
Керимов В. Э. [21]	Система, обеспечивающая методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления: планирования, контроля, учета и анализа
Райхман Т. [7]	Контроллингом называет систему, ориентированную на результат, с учетом обеспечения ликвидности, в сфере задач которой входит сбор и обработка информации в процессе разработки, координации и контроля за выполнением планов на предприятии.
Попченко Е. Л. [32]	Определяет контроллинг как философию и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе.
Ивашкевич В. Б.[35]	Представляет контроллинг как систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы, т.е. в экономическом отношении, с некоторой долей условности, как систему управления прибылью предприятия.
Данилочкина Н. Г. [7]	Контроллинг — это функционально обособленное направление экономической работы, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических решений.

В отличие от американского подхода в немецко-язычной экономической литературе определенным подход к контроллингу начал формироваться с середины 50-х годов. В то же время некоторые источники указывают на то, что еще до указанного периода экономические службы немецких организаций уже использовали концепцию контроллинга. Как правило, в качестве примеров указывались отдельные задания, которые сегодня принято считать заданиями контроллинга. И все же основополагающей является точка зрения, при которой концепция контроллинга, как совокупно-

сти целей, заданий, инструментов, субъектов и организации, пришла в Германию из США [27].

Мизиковский И. Е. отмечает, что в России функционирует поколение коммерческих структур, возраст которых очень редко превышает десятилетний рубеж. Для большинства российских организаций контроллинг полезен и понятен пока в более узком смысле – как вспомогательная техническая функция, призванная обслуживать процесс выработки и принятия управленческих решений. Служба контроллинга это обслуживающая служба. Она выполняет сервисную функцию для менеджмента [28]. Хорошо поставленная система контроллинга помогает правильно, своевременно оценивать ситуацию в организации и планировать действия по повышению эффективности ее работы. Цели контроллинга являются производными от целей организации. В частности, контроллинг способствует достижению главной стоимостной (монетарной) цели — оптимизации финансового результата организации через максимизацию прибыли и ценности капитала при гарантированной ликвидности [33]. Кроме этого, с помощью контроллинга достижение данной цели координируется с достижением социальной и рыночной цели и необходимыми для этого мерами и ресурсами.

Основные задачи контроллинга заключаются в информационном обеспечении ориентированных на результат процессов планирования, регулирования и контроля (мониторинга) в организации, в исполнении функций интеграции, системной организации и координации. Задачи и цели контроллинга реализуются с помощью совокупности функций, выбранных в соответствии с концепцией контроллинга в конкретной организации [3]. Совокупность функций контроллинга представлена на рисунке 1.



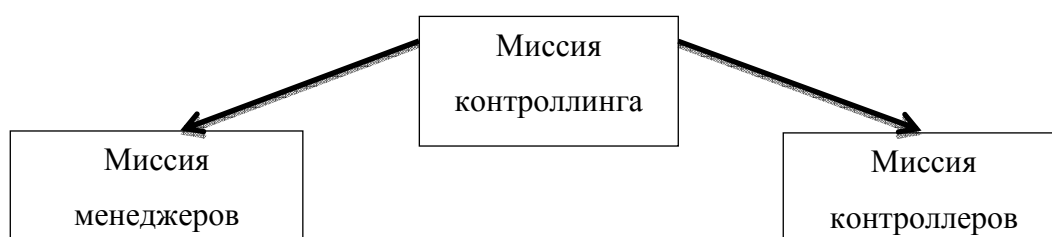


Рисунок 1 – Основные функции контроллинга, определяемые его методологией и целевыми установками

Структура системы контроллинга включает в себя:

- мониторинг;
- информационные потоки;
- конкретные схемы взаимодействия высших органов управления;
- профессионализм персонала;
- контроль;
- анализ планов и результатов отклонений.

Для более легкого осознания структуры, целей и функций контроллинга, а также места и роли контроллинга в деятельности организации, лучше сначала вспомнить, в чем заключается миссия менеджеров любой организации. Балдин К.В. считает, что миссия менеджмента - вести организацию к ее целям, причем максимально эффективным путем. Для реализации своих функций менеджерам необходима информация: полная, достоверная своевременная [5]. В этом и заключается миссия контролеров: в информационной и консультационной поддержке менеджеров, для того чтобы менеджеры могли качественно выполнять свою работу (рисунок 2).



Относительно разделения задач контроллинга, стратегического планирования и контроля в литературе также можно найти разные толкования. В рамках немецкой концепции контроллинга в своей функции подготовки стратегических решений и стратегического планирования определяется, как стратегический контроллинг. Задания стратегического контроллинга может выполнять контроллер планового отдела организации или (при наличии такого) отдела стратегического планирования.

Разграничение задач контроллера и казначея определяется таким образом: «Казначей отвечает за управление деньгами, контроллер обслуживает бухгалтерский учет и финансовое планирование». При этом контроллер должен заниматься средне- и долгосрочным финансовым планированием и планированием ликвидности, а казначей - краткосрочным планированием ликвидности в рамках управления денежными потоками, а также обеспечением финансового учреждения капиталом, а в определенных случаях - финансированием договоров.

Задачи внутренней ревизии (аудита) в США также входят в функции контроллинга в отличие от немецкой практики. При этом, согласно определению Врублевского Н.Д., предмет ревизии – это проверка всех комплексов задач и подразделений предприятия на предмет целесообразности их организационно-правовой деятельности. Деятельность контроллера также подлежит проверке [13]. Ревизия в отличие от контроллинга ориентирована на ретроспективу, поэтому она может относиться к функции контроллинга, если в ее задачи дополнительно включены экономическое консультирование и специальные исследования в организации.

Для решения задач контроллинга организация нуждается в специфических системах и методах, с помощью которых эти задания могут быть решены наиболее эффективно. Аткинсон Э. в своей работе «Управленче-

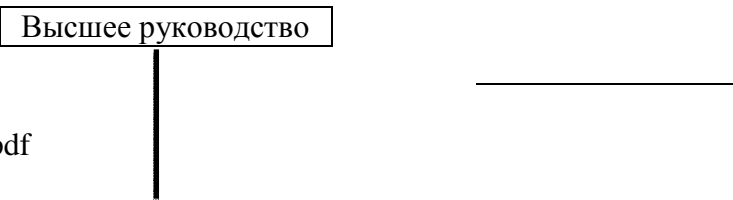
ский учет» отмечает, что важнейшим интеграционным и координационным инструментом контроллинга является система планирования и контроля с интегрированными, ориентированными на результат и ликвидность расчетами. Такие расчеты в свою очередь требуют соответствующим образом организованной на базе производственного и финансового учета информационной системы. Расчеты по планированию и контролю, ориентированные на результат и ликвидность, служат инструментом улучшения экономических результатов через совершенствование процесса управления [4]. Для эффективного применения инструментов контроллинга сегодня необходима автоматизированная обработка экономических данных.

В настоящее время, в условиях постоянно усиливающейся международной конкуренции, система контроллинга должна гибко реагировать и быстро предоставлять менеджерам актуальную, ориентированную на результат и ликвидность информацию, обеспечивающую эффективное принятие оптимальных управленческих решений. Чтобы отвечать этим требованиям, инструменты и структура контроллинга должны быть простыми и гибкими.

В зависимости от того, узко или широко трактуется перечень задач контроллинга, могут быть предложены четыре основные организационные концепции структуры отделов контроллинга и финансов, которые представлены на рисунках 3,4,5,6.

Концепция А – «Американская концепция контроллинга».

Высшее руководство



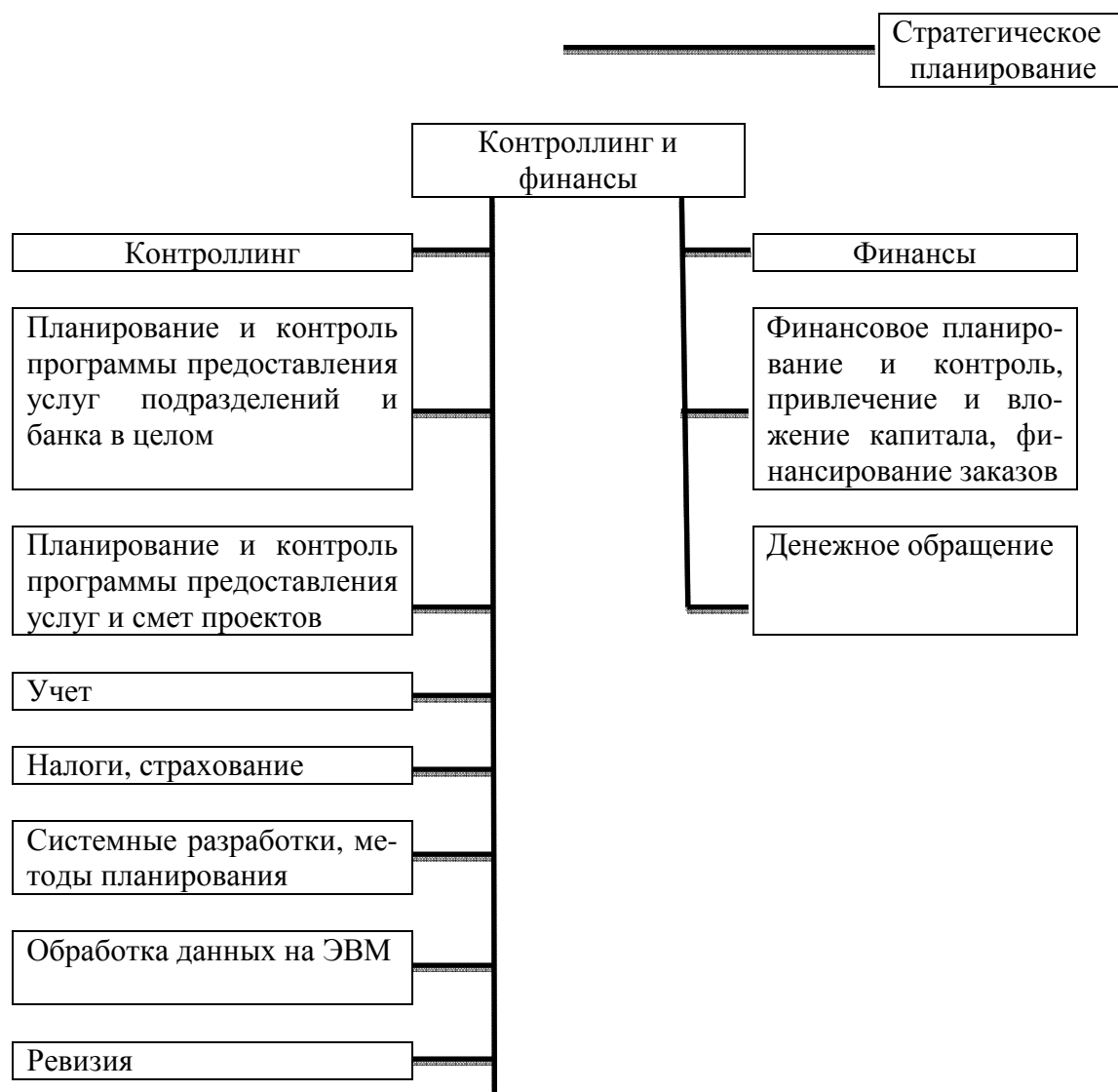
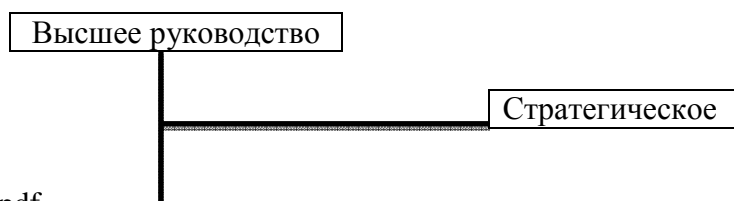


Рисунок 3 - Американская модель контроллинга (А)

Проанализировав рисунок 3, можно заметить, что по концепции А контроллинг будет представлять весь учет, отчетность и некоторые дополнительные функции. При организации служб контроллинга и финансов осуществляется непосредственное первичное разделение на задачи, которые ориентированы на результат и прибыль, а также задания, ориентированные на ликвидность.

Концепция В – «Американская ключевая концепция контроллинга».



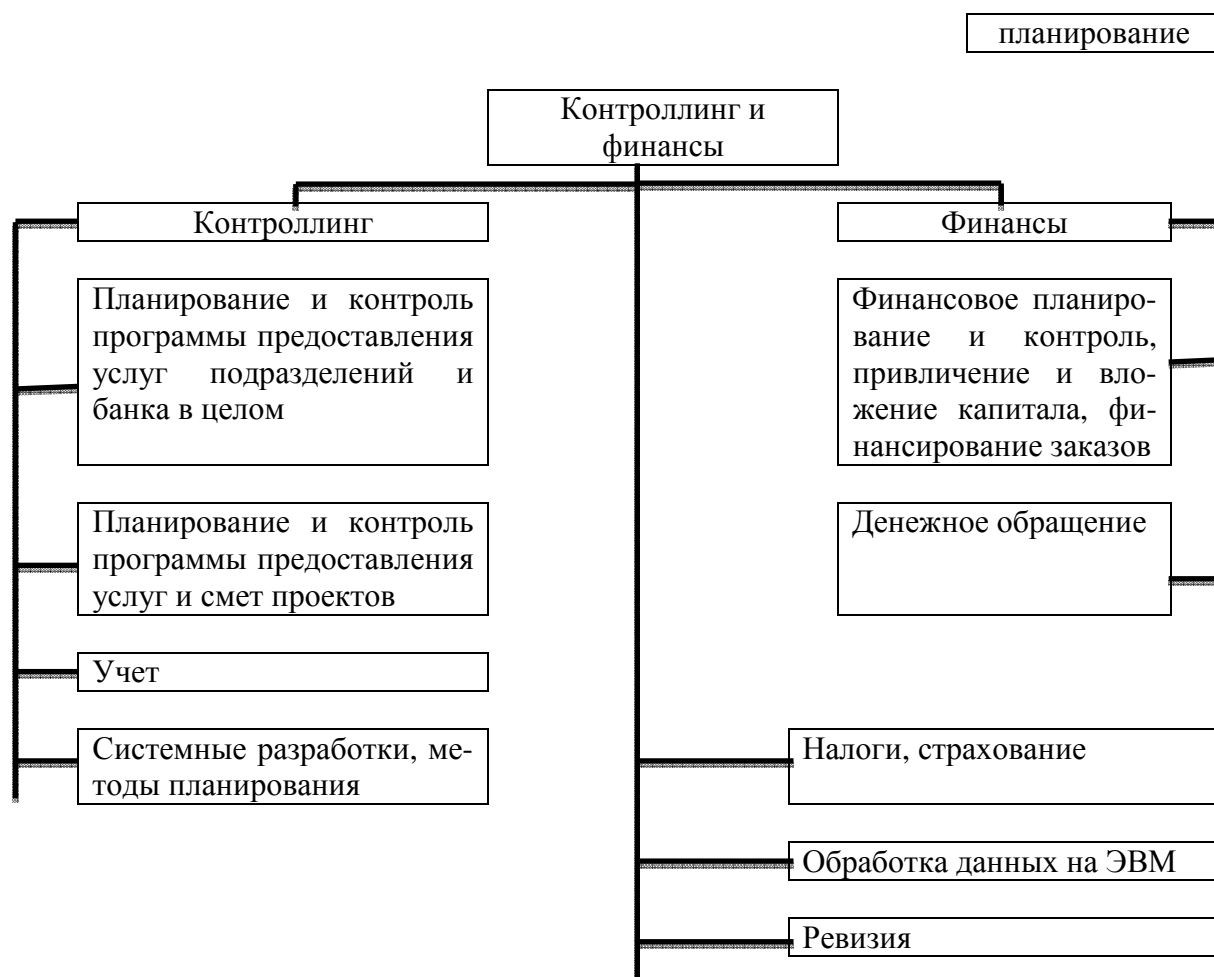


Рисунок 4 - Американская ключевая концепция контроллинга (В)

Контроллинг в американской ключевой концепции, представленный на рисунке 4 - представляет полный учет и отчетность без дополнительных функций. В ведении службы контроллинга остаются только ориентированные на результат (прибыль) задания информационного обеспечения, составления планов, контроля и всего учета.

На данный момент, при современной тенденции постоянного роста международной конкуренции, система контроллинга вынуждена гибко реагировать и быстро предоставлять менеджерам актуальную, ориентированную на результат и ликвидность информацию, с помощью которой менеджер способен принять быстрое и оптимальное управленческое решение. Для выполнения таких задач, инструменты и структура контроллинга должны быть простыми и гибкими.

Руководители отделов контроллинга и финансов могут находиться в подчинении у члена правления, отвечающего за финансово-экономическую деятельность, часто вице-президента по финансам. Они оба непосредственно могут быть представлены также в правлении.

В зависимости от того, узко или широко трактуется перечень заданий контроллинга, могут быть предложены четыре (рисунки 3-6) основные организационные концепции структуры отделов контроллинга и финансов.

Концепция С – «Немецкая концепция контроллинга».

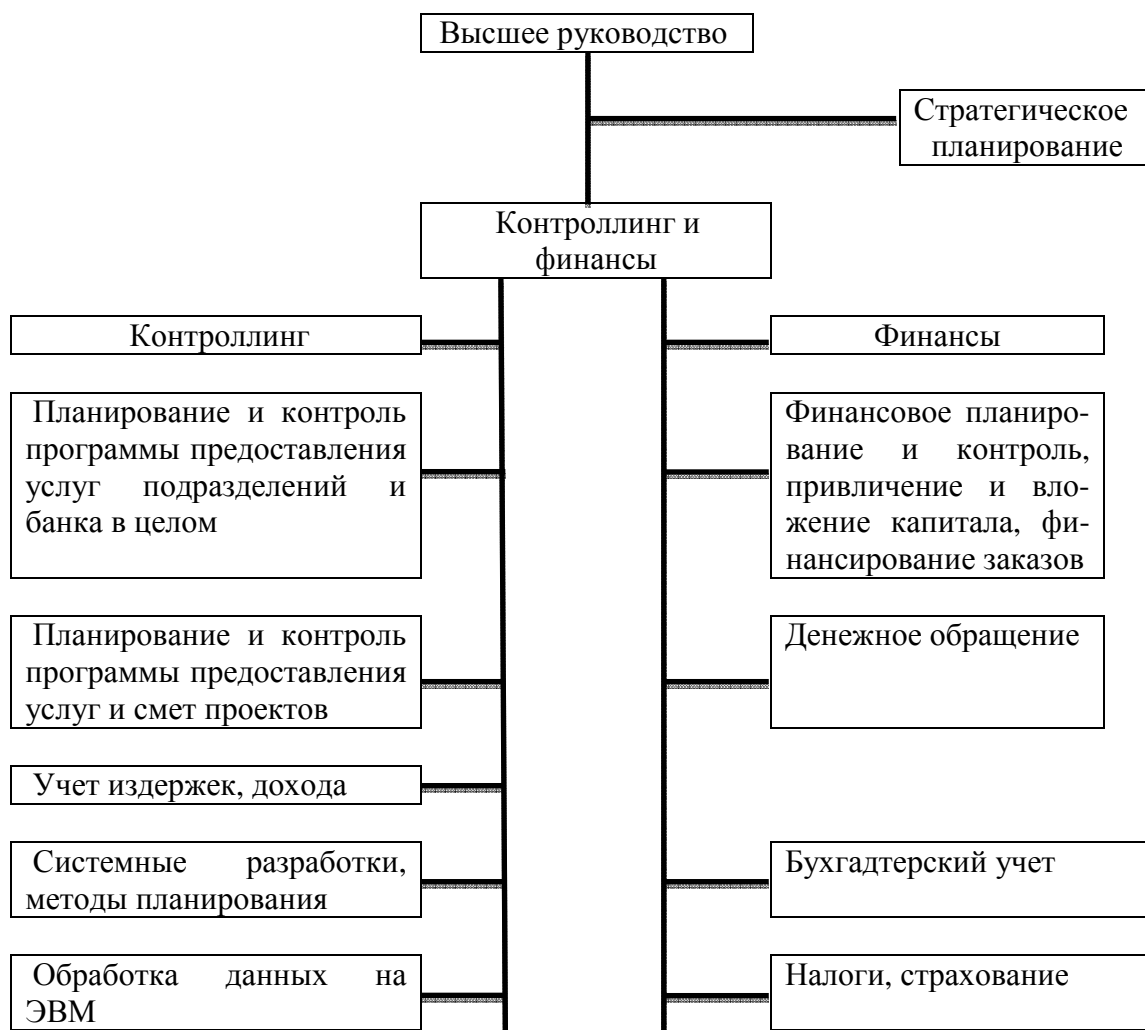


Рисунок 5 - Немецкая концепция контроллинга (С)

В соответствии с концепцией С контроллинг представляет собой только внутренний учет и отчетность, а также некоторые дополнительные функции. При организации служб контроллинга и финансов происходит первичное разделение заданий на внутренние и внешние.

Концепция D – «Немецкая ключевая система контроллинга».



Рисунок 6 - Немецкая ключевая система контроллинга (D)

В соответствии с концепцией D контроллинг - это только внутренний учет и отчетность без дополнительных функций. В ведении службы контроллинга остаются только ориентированные на результат (прибыль) задания информационного обеспечения, составления планов, контроля и внутреннего учета.

Рассмотрев американскую и немецкую модели контроллинга, следует заметить специфику каждой из них, которая учитывает особенности экономик этих стран (в частности, особенности построения финансовых систем и систем учета). Сравнительная характеристика американской и

немецкой концепций контроллинга представлена в таблице 2, и представляет контроллинг как систему.

Таблица 2- Сравнительная характеристика американской и немецкой концепций контроллинга

Признаки	Американская концепция	Немецкая концепция
Ориентация предприятия	Ориентированная на внешнюю и внутреннюю среду предприятия	Ориентированная на внутреннюю среду предприятия
Уровень управления	Стратегический	Стратегический
Цели	Ориентированные на результат и прибыль, а так же задания, ориентированные на ликвидность	Ориентированные на результат, составление планов, контроля и внутреннего учета
Главные задачи	<ul style="list-style-type: none"> - планирование и контроль программы, предоставление услуг подразделений; - планирование и контроль программы предоставления услуг и смет проектов; - учет; - налоги и страхование - системные разработки, методы планирования; - обработка данных на ЭВМ; - ревизия 	<ul style="list-style-type: none"> - планирование и контроль программы, предоставление услуг подразделений; - планирование и контроль программы предоставления услуг и смет проектов; - учет издержек дохода; - системные разработки, методы планирования; - обработка данных на ЭВМ

Проанализировав таблицу - 2, можно сделать следующие выводы:

- американская модель контроллинга ориентирована на внешних пользователей (органы надзора, инвесторов и тому подобное), поэтому она базируется на подходах аудита и ревизии;

- в немецкой модели контроллинга на первое место поставлен комплекс заданий по планированию с использованием интегрированной си-

стемы плано-контрольных расчетов на базе информации управленческого учета.

При сравнении американской концепции контроллинга А и немецкой концепции контроллинга С можно сделать вывод о том, что в американской системе контроллинга включает весь учет и отчетность, а в немецкой системе — только внутренний учет и отчетность. В данных системах контроллинга подразумевает ряд дополнительных функций. В немецкой концепции, в отличие от американской, к заданиям службы контроллинга не относится ведение бухгалтерского учета, составление баланса, учет налогов и страхования. Эти задачи выполняет финансовая служба. В немецкой модели контроллинга отсутствует также такая задача, как ревизия.

В своей основе американская и немецкая концепции контроллинга (концепции В и D) отличаются тем, что в американской системе контроллинга - это весь учет и отчетность без дополнительных функций, а в немецкой системе контроллинга - это только внутренний учет и отчетность без дополнительных функций. Имеются также отличия в задачах, которые выполняет служба контроллинга и финансов. Так в американской концепции эти задачи следующие: ревизия, налоги и страхование, обработка данных на ЭВМ. В немецкой концепции отсутствует такая задача, как ревизия, и в отличие от американской модели к заданиям службы контроллинга и финансов отнесено ведение бухгалтерского учета, составление баланса.

В заключении хотелось бы отметить, что для применения европейской концепции в России, российскими организациями следует углубиться в проблематику внедрения систем оперативного контроллинга. По немецкой концепции, частично применяющейся в России, центральные задачи контроллинга включают в себя решение проблем внутреннего учета в следующих формах: документальной, плановой и контрольной. Также к числу проблем, выходящих за рамки отдельных российских организаций, реше-

ние которых должно способствовать применению контроллинга в практике отечественного бизнеса, можно отнести:

- недостаточное понимание концепции контроллинга; отсутствие обученных и опытных кадров для контроллинга;

- недостаточное участие руководства организаций в построении системы контроллинга и ее эксплуатации;

- системные проблемы в области управления организациями; уклон в сторону оперативного контроллинга, преобладание учетно-аналитического аспекта над активной обратной связью.

Также необходимо отметить, что несмотря на достаточно большое количество теоретического и практического материала, посвященного концепции контроллинга и вопросам реализации ее в организациях, издаваемого в России и за рубежом, общий уровень развития и внедрения концепции контроллинга в организациях нашей страны невысок, но растёт в современных условиях хозяйствования. Совершенствование процессов управления в организациях за счёт внедрения системы контроллинга оказывает непосредственное влияние на процессы принятия хозяйственных решений и является одной из задач реализации стратегии выживаемости и экономической стабильности хозяйственных субъектов.

Список литературы

1 Аверчев И. В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение/ Игорь Аверчев. – М.: Вершина, 2007. – 512 с.

2 Аврова И. А. Управленческий учет /И. А. Аврова– М.: Бератор-паблишинг, 2007. – 324 с.

3 Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 280 с.

4 Аткинсон Э. Управленческий учет /Э. Аткинсон, Р. Банкер, Р. Каплан, М. Янг.– 3-е издание: Пер. с англ.. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.–879 с.

5 Балдин К. В. Управленческие решения / К. В. Балдин: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008.– 796 с.

6 Богатин Ю. В. Управленческий учет: информационное обеспечение рациональных плановых решений фирмы/ Ю. В. Богатин. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 512 с.

7 Большой бухгалтерский словарь /Под ред. А. Н. Азрилияна.– М.: Институт новой экономики, 1999.– 782 с.

8 Васильева Л. С. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие /Л. С. Васильева, Х. Ю. Кюпер, М. В. Петровская. – М.: Эксмо, 2007. – 368 с.

9 Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет /М. А. Вахрушина: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям/ М. А. Вахрушина. – М.: Омега-Л, 2004.– 576 с.

10 Вахрушина М. А. Управленческий анализ: Учеб. пособие / М. А. Вахрушина. – М.: Омега-Л, 2009. – 432 с.

11 Волкова О. Н. Управленческий учет /О. Н. Волкова: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. – 472 с.

12 Воронова Е. Ю., Хорват П. В. Управленческий учет на предприятии: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 248 с.

13 Врублевский Н. Д. Бухгалтерский управленческий учет /Н. Д. Врублевский. – М.: Бухгалтерский учет, 2010. – 400 с.

14 Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс/ К. Друри: учеб. для студентов вузов.-5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.– 735 с.

15 Друри К. Управленческий учет для бизнес – решений /К. Друри: Учебник/ Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 655 с.

16 Ермакова Н. А. Бюджетирование в системе управленческого учета /Н. А. Ермакова. – М.: Экономистъ, 2004.– 187 с.

17 Иванов В. В. Управленческий учет для эффективного менеджмента /В. В. Иванов, О. К. Хан. – М.: ИНФРА-М, 2007.–208 с.

18 Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет/ В. Б. Ивашкевич: Учебник для вузов. – М.: Юристъ, 2006.– 618 с.

19 Карпов А.Е. 100% практического бюджетирования. Книга 3. Финансовая модель бюджетирования /А. Е. Карпов.- 2-е изд. - М.: «Результат и качество», 2007. - 528 с.

20 Карпов А. Е. Постановка и автоматизация управленческого учета /А. Е. Карпов. –М.: «Результат и качество», 2008. –504 с.

21 Керимов В. Э. Управленческий учет / В. Э. Керимов: Учебник. – 4-е изд., изм. и доп. –М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и КО», 2005. – 460 с.

22 Кизилов А. Н. Бухгалтерский (управленческий) учет: учебное пособие/ А. Н. Кизилов, М. Н. Карасева. –М.: Эксмо, 2009. – 320 с.

23 Ковалев В. В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения) /В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев.: учеб. пособие.– 2-е изд., перераб. и доп.– М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.– 432 с.

24 Кондраков Н. П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет /Н. П. Кондраков. –М.: Проспект, 2012.– 448 с.

25 Кондраков Н. П. Бухгалтерский управленческий учет /Н. П. Кондраков, М. А. Иванова: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011.–368 с.

26 Кузина А. Ф., Ленкова М. И. Элементы практического контролинга в учетно аналитической деятельности торговых организаций // Всероссийский журнал Вестник академии знаний – 2013 № 1(4) - с. 36-39

27 Красова О. С. Управленческий учет в США. Тематический спецвыпуск журнала «Горячая линия Бухгалтера»/ О. С. Красова. – М.: ООО «Журнал «Горячая линия бухгалтера», 2006. – 168 с.

28 Мизиковский И. Е. Генезис управленческого учета на отечественных предприятиях /И. Е. Мизиковский.– М.: Экономистъ, 2006.– 199 с.

- 29 Николаева О. Е. Управленческий учет /О. Е. Николаева, Т. В. Шишкова. Изд. 4-е, дополн. – М.: Едиториал УРСС, 2009. – 320 с.
- 30 Новак Б. В. Бюджетирование на компьютере /Б. В. Новак. – СПб.: Питер, 2007. – 224 с.
- 31 Павлова А. М. Контроллинг производства / Под ред. Ю. П. Анискина. – М.: МИЭТ, 2010. – 80 с.
- 32 Попченко Е. Л. Бизнес-контроллинг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермасова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс». – 2006. – 288 с.
- 33 Практика управленческого учета: Опыт европейских компаний/ Т. Аренс, У. Аск, А. Баретта и др.; Общ. ред.: Т. Грот и К. Лука; Пер. с англ.: К. Юрашкевич и др. – Мн.: Новое знание, 2004.– 416 с.
- 34 Терни П. Разумный учет: как получить истинную картину затрат с помощью системы ABC/ Питер Терни; Пер. с англ. Т. Родиной, О. Поповой, Н. Пирогова. – М.: ИД «Секркт фирмы», 2006. – 384 с.
- 35 Управленческий учет 1. Учебное пособие/ Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 624 с.
- 36 Управленческий учет: Учеб.-практ. пособие / Е. В. Акчурина, Л. П. Солодко, А. В. Казин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 480 с.
- 37 Управленческий учет: Учебное пособие/ Под редакцией А. Д. Шеремета. –М.: ИД ФБК-Пресс, 2004.-512 с.
- 38 Управленческий учет: официальная терминология СИМА/ Пер. с англ. О.Е. Николаевой, Т. В. Шишковой. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2010.– 200 с.
- 39 Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. – М.: финансы и статистика, 2009.– 272 с.
- 40 Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. – М.: «Финансы и статистика», – 2009. – 322 с.
- 41 Шигаев А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия / А. И. Шигаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.

References

- 1 Averchev I. V. Upravlencheskij uchet i otchetnost'. Postanovka i vnedrenie/ Igor' Averchev. – М.: Vershina, 2007. – 512 s.
- 2 Avrova I. A. Upravlencheskij uchet /I. A. Avrova– М.: Berator-pablising, 2007. – 324 s.
- 3 Aniskin Ju. P. Planirovanie i kontrolling / Ju. P. Aniskin, A. M. Pavlova. – М.: Izdatel'stvo «Omega-L», 2007. – 280 s.
- 4 Atkinson Je. Upravlencheskij uchet /Je. Atkinson, R. Banker, R. Kaplan, M. Jang.– 3-e izdanie: Per. s angl.. – М.: Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2005.–879 s.
- 5 Baldin K. V. Upravlencheskie reshenija / K. V. Baldin: Uchebnoe posobie. – М.: Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i Ko», 2008.– 796 s.
- 6 Bogatin Ju. V. Upravlencheskij uchet: informacionnoe obespechenie racio-nal'nyh planovyh reshenij firmy/ Ju. V. Bogatin. – М.: Finansy i statistika, 2009. – 512 s.
- 7 Bol'shoj buhgalterskij slovar' /Pod red. A. N. Azrilijana.– М.: Institut no-voj jekonomiki, 1999.– 782 s.
- 8 Vasil'eva L. S. Buhgalterskij upravlencheskij uchet: uchebnoe posobie /L. S. Vasil'eva, H. Ju. Kjupep, M. V. Petrovskaja. – М.: Jeksmo, 2007. – 368 s.
- 9 Vahrushina M. A. Buhgalterskij upravlencheskij uchet /M. A. Vahrushina: Uchebnik dlja studentov vuzov, obuchajushhihsja po jekon. special'nostjam/ M. A. Vahrushi-na. – М.: Omega-L, 2004.– 576 s.

- 10 Vahrushina M. A. Upravlencheskij analiz: Ucheb. posobie / M. A. Vahrushina. – M.: Omega-L, 2009. – 432 s.
- 11 Volkova O. N. Upravlencheskij uchet /O. N. Volkova: ucheb. – M.: TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2010. – 472 s.
- 12 Voronova E. Ju., Horvat P. V. Upravlencheskij uchet na predpriyatii: ucheb. posobie. – M.: TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2006. – 248 s.
- 13 Vrublevskij N. D. Buhgalterskij upravlencheskij uchet /N. D. Vrublevskij. –M.: Buhgalterskij uchet, 2010. – 400 s.
- 14 Druri K. Upravlencheskij i proizvodstvennyj uchet. Vvodnyj kurs/ K. Dru-ri: ucheb. dlja studentov vuzov.-5-e izd., pererab. i dop. – M.: JuNITI-DANA, 2008.– 735 s.
- 15 Druri K. Upravlencheskij uchet dlja biznes – reshenij /K. Druri: Uchebnik/ Per. s angl. – M.: JuNITI-DANA, 2011. – 655 s.
- 16 Ermakova N. A. Bjudzhetirovanie v sisteme upravlencheskogo ucheta /N. A. Ermakova. – M.: Jekonomist#, 2004.– 187 s.
- 17 Ivanov V. V. Upravlencheskij uchet dlja jeffektivnogo menedzhmenta /V. V. Ivanov, O. K. Han. – M.: INFRA-M, 2007.–208 s.
- 18 Ivashkevich V. B. Buhgalterskij upravlencheskij uchet/ V. B. Ivashkevich: Uchebnik dlja vuzov. – M.: Jurist#, 2006.– 618 s.
- 19 Karpov A.E. 100% prakticheskogo bjudzhetirovanija. Kniga 3. Finansovaja mo-del' bjudzhetirovanija /A. E. Karpov.- 2-e izd. - M.: «Rezul'tat i kachestvo», 2007. - 528 s.
- 20 Karpov A. E. Postanovka i avtomatizacija upravlencheskogo ucheta /A. E. Kar-pov. –M.: «Rezul'tat i kachestvo», 2008. –504 s.
- 21 Kerimov V. Je. Upravlencheskij uchet / V. Je. Kerimov: Uchebnik. – 4-e izd., izm. i dop. –M.: Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i K0», 2005. – 460 s.
- 22 Kizilov A. N. Buhgalterskij (upravlencheskij) uchet: uchebnoe posobie/ A. N. Kizilov, M. N. Karaseva. –M.: Jeksmo, 2009. – 320 s.
- 23 Kovalev V. V. Finansovaja otchetnost'. Analiz finansovoj otchetnosti (osno-vy balansovedenija) /V. V. Kovalev, Vit. V. Kovalev.: ucheb. posobie.– 2-e izd., pererab. i dop.– M.: TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2006.– 432 s.
- 24 Kondrakov N. P. Buhgalterskij (finansovyj, upravlencheskij) uchet /N. P. Kondrakov. –M.: Prospekt, 2012.– 448 s.
- 25 Kondrakov N. P. Buhgalterskij upravlencheskij uchet /N. P. Kondrakov, M. A. Ivanova: Uchebnoe posobie. - M.: INFRA-M, 2011.–368 s.
- 26 Kuzina A. F., Lenkova M. I. Jelementy prakticheskogo kontrolinga v uchetno analiticheskoj dejatel'nosti torgovyh organizacij // Vserossijskij zhurnal Vestnik akademii znanij – 2013 № 1(4) - s. 36-39
- 27 Krasova O. S. Upravlencheskij uchet v SShA. Tematicheskij specvypusk zhurnal-a «Gorjachaja linija Buhgaltera»/ O. S. Krasova. – M.: OOO «Zhurnal «Gorjachaja linija buhgaltera», 2006. – 168 s.
- 28 Mizikovskij I. E. Genezis upravlencheskogo ucheta na otechestvennyh predpriyatijah /I. E. Mizikovskij.– M.: Jekonomist#, 2006.– 199 s.
- 29 Nikolaeva O. E. Upravlencheskij uchet /O. E. Nikolaeva, T. V. Shishkova. Izd. 4-e, dopoln. – M.: Editorial URSS, 2009. – 320 s.
- 30 Novak B. V. Bjudzhetirovanie na komp'jutere /B. V. Novak. – SPb.: Piter, 2007. – 224 s.
- 31 Pavlova A. M. Kontrolling proizvodstva / Pod red. Ju. P. Aniskina. – M.: MIJeT, 2010. – 80 s.
- 32 Popchenko E. L. Biznes-kontrolling / E. L. Popchenko, N. B. Ermasova. – M.: Izdatel'stvo «Al'fa-Press». – 2006. – 288 s.

33 Praktika upravljeneskogo ucheta: Opyt evropejskih kompanij/ T. Arens, U. Ask, A. Baretta i dr.; Obshh. red.: T. Grot i K. Luka; Per. s angl.: K. Jurashkevich i dr. – Mn.: Novoe znanie, 2004.– 416 s.

34 Terni P. Razumnyj uchet: kak poluchit' istinnuju kartinu zatrat s pomoshh'ju sistemy AVS/ Piter Terni; Per. s angl. T. Rodinoj, O. Popovoj, N. Pirogova. – M.: ID «Skrkt firmy», 2006. – 384 s.

35 Upravljeneskij uchet 1. Uchebnoe posobie/ Per. s angl. - Dnepropetrovsk: Ba-lans Biznes Buks, 2007. – 624 s.

36 Upravljeneskij uchet: Ucheb.-prakt. posobie / E. V. Akchurina, L. P. Solodko, A. V, Kazin. – M.: TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2004. – 480 s.

37 Upravljeneskij uchet: Uchebnoe posobie/ Pod redakciej A. D. Sheremeta. –M.: ID FBK-Press, 2004.-512 s.

38 Upravljeneskij uchet: oficial'naja terminologija CIMA/ Per. s angl. O.E. Nikolaevoj, T. V. Shishkovej. – M.: ID FBK-PRESS, 2010.– 200 s.

39 Fal'ko S. G. Kontrolling dlja rukovoditelej i specialistov. – M.: finansy i statistika, 2009.– 272 s.

40 Han D. Planirovanie i kontrol': koncepcija kontrollinga: Per. s nem. – M.: «Finansy i statistika», – 2009. – 322 s.

41 Shigaev A. I. Kontrolling strategii razvitiya predpriyatija / A. I. Shigaev. – M.: JuNI-TI-DANA, 2008. – 351 s.