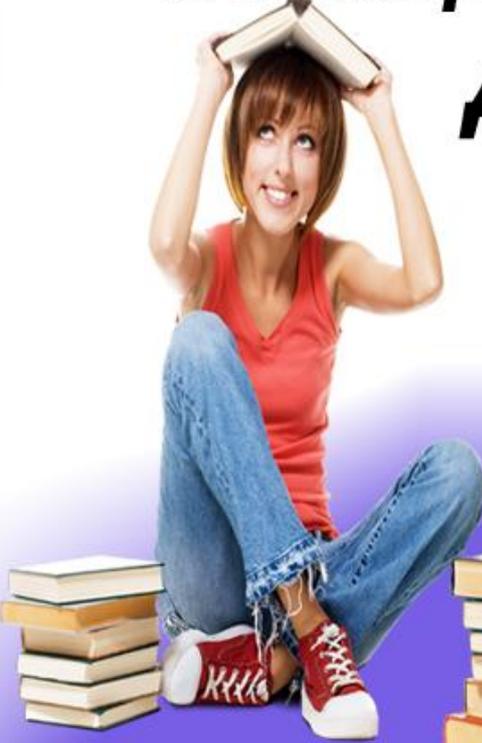


www.diplomstudent.net



**Дипломные
работы
на заказ**

**от автора
без предоплаты**

2.2 Анализ методик контроллинга с точки зрения применимости к управленческим расходам

Система контроллинга включает в себя методологию, процесс, структуру и технику контроллинга, рисунок 2.12. При этом, в методологию, входят методы и их функции. Рассмотрим подробнее существующие методики контроллинга и их применимость к управленческим расходам. В экономической литературе существует множество различных трактовок понятия метода контроллинга. Например, Ковалев С. В. метод контроллинга видит в способе достижения цели контроллинга, который состоит из совокупности приемов теоретического и

практического познания объекта контроллинга. С практической точки зрения методы контроллинга находят свое выражение в комплексе конкретных инструментов, которые позволяют практически реализовать цель контроллинга.

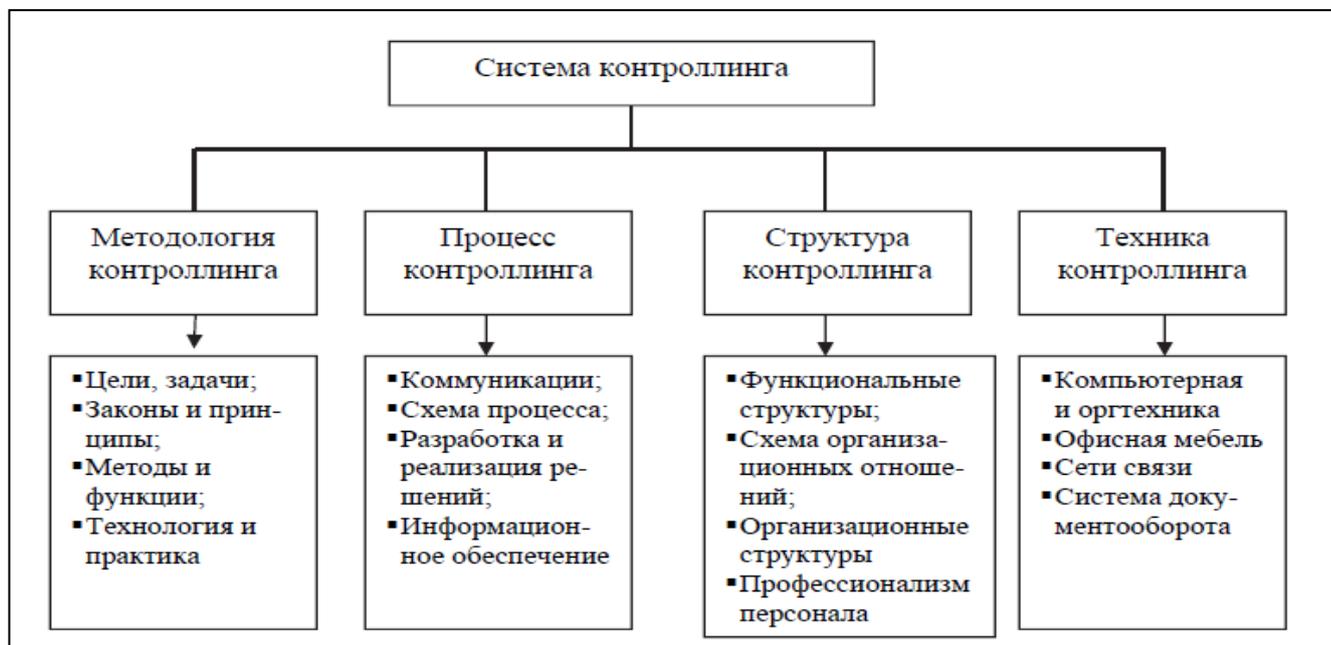


Рисунок 2.12- Набор элементов системы контроллинга[28]

Существует обширная классификация методов контроллинга, однако, наиболее целесообразной является: общеметодологические методы, общенаучные методы, специфические методы, таблица 2.2.

Таблица 2.2-Основные методы контроллинга [25]

№ п/п	Классификация методов	Характеристика
1	Общеметодологические методы	наблюдение, сравнение, анализ, синтез, систематизация, история развития, выявление закономерностей, прогнозирование
2	Общенаучные методы	методы исследований отдельных систем: планирования, учета, анализа, управления, статистики, кибернетики, информатики.
3	Специфические методы	использование моделирования процессов и явлений и на этой основе определения конкретных задач системы управления.

В процессе деятельности нефтяным предприятиям важно регулировать управленческие расходы, пытаясь их постоянно снизить, оптимизируя суммы расходов и их структуры. С учетом большого числа методов, используемых в практике контроллинга, остановимся лишь на тех, которые напрямую связаны с управлением затратами и применение данных методов к контроллингу управленческих расходов.

Основные методики контроллинга затрат можно представить в виде схемы, рисунок 2.13.



Рисунок 2.13- Основные методики контроллинга затрат на предприятии

К ним относятся: директ-костинг, стандарт-костинг, таргет-костинг, метод бережливого производства, бюджетирование, метод прямых затрат (без накладных расходов); метод выгоды клиента; метод прямых затрат плюс калькулирование косвенных затрат; метод позаказного учета затрат (job-ordercosting); ABC - метод учета затрат; метод ABRP-функциональное планирование ресурсов; метод RCA-система учета потребления ресурсов и другие.

Рассмотрим кратко некоторые методы контроллинга затрат, представленные на рисунке 2.13. Современная система директ-костинга предлагает два варианта учета: простой директ-костинг, при котором в составе себестоимости учитываются только прямые переменные затраты; развитой директ-костинг, при котором в себестоимость включаются и прямые переменные, и косвенные переменные общехозяйственные расходы. Основными чертами директкостинга, являются: направленность учета на конечный результат, что достигается путем расчета сумм покрытия (разницы между величиной чистой выручки и переменных затрат) по каждому направлению деятельности и в целом по предприятию; определение сумм покрытия в разрезе групп продуктов, центров ответственности, покупателей, зон реализации и т.д.; учет по изделиям только переменных затрат и определение

"переменной" себестоимости; списание постоянных затрат в части общепроизводственных расходов, затрат вспомогательных цехов, общехозяйственных расходов на уменьшение финансового результата за период.[32]

Директ-костинг ориентирован на конечный результат, поэтому возможные варианты его применения ориентированы на показатель реализации или оборота. Вторым важным показателем директ-костинга является блок переменных затрат. Ретроспективно показатель определяется различными методами. Основным инструментом для анализа затрат в директ-костинге являются суммы покрытия или, как их еще называют, маржинальная прибыль (маржинальный доход). Изменение величины маржинального дохода характеризует влияние продажных цен и переменных издержек на себестоимость единицы продукции. Величина прибыли зависит от суммы постоянных затрат. Взаимосвязь показателей позволяет влиять на величину прибыли, корректируя цены и объем производства. Метод директ-костинг определяет критический объем производства, при котором за счет выручки будут покрыты все издержки производства без получения прибыли.

Метод «Стандарт-кост» – это система управленческого учета, направленная на регулирование прямых затрат производства путем составления до начала производства стандартных калькуляций, учета фактических затрат и анализа выявленных отклонений от стандартов («стандарт» – количество материальных и трудовых затрат, необходимых для производства единицы продукции, «кост» – это денежное выражение производственных затрат на изготовление единицы продукции). В этой системе в учет вносится то, что должно произойти, а не то, что произошло. Это обуславливает такое отличие данной системы учета от нормативного метода учета затрат, в котором нормативные затраты определяются на основе прошлого опыта, в то время как стандартные затраты основаны на прогнозе будущего.

Еще одним методом контроллинга при учете издержек является Таргет-Костинг (Target Costing). Здесь важны: взаимозависимость цены, прибыли и себестоимости. Выпуская продукцию, компания всегда рассчитывает реализовать ее по цене полностью покрывающей затраты и обеспечивающей прибыль для

дальнейшего развития предприятия. Target Costing модель, построенная на принципах GAP-анализа и удобная на этапе планирования, однако требует прекрасного понимания рыночной ситуации и наличия грамотного маркетингового анализа.

Выше кратко были рассмотрены некоторые методы контроллинга затрат, однако, не все они применимы к контроллингу управленческих расходов. В частности, часть методов применяется частично, к ним относятся: метод бережливого (экономного) производства; метод прямых затрат (без накладных расходов); метод выгодности клиента; стандарт-кост с оценкой неиспользуемых мощностей, простой директ-костинг, таргет-костинг, стандарт-кост, рисунок 2.14.

Рассмотрим подробнее. Метод бережливого (экономного) производства частично применяется в контроллинге управленческих расходов. Учет на основе бережливого производства позволяет формировать информацию для управления процессами, сфокусироваться на возможностях улучшения процессов. Данный метод нацелен на устранение потерь и видов деятельности, не создающих ценности.

Метод прямых затрат (без накладных расходов)- также частично применяется в контроллинге управленческих расходов, так как на данном уровне затраты, не связанные с производством (затраты на дистрибуцию, продажу, маркетинг, учет, управление), не рассматриваются. Метод выгодности клиента –нашел частичное применение в контроллинге управленческих затрат, так как такие затраты на продукцию из-за отсутствия между ними причинно-следственных связей не относятся. Иначе в противном случае себестоимость продукции будет завышена.

Метод Стандарт-кост с оценкой неиспользуемых мощностей –этот метод также частично может применяться в контроллинге управленческих расходов. Однако включение затрат по неиспользуемым мощностям при распределении затрат завышает себестоимость продукции. К методам контроллинга, которые могут полностью быть применены в контроллинге управленческих расходов, относятся: метод прямых затрат плюс калькулирование косвенных затрат; метод позаказного учета затрат (job-ordercosting); ABC - метод учета затрат; метод ABRP

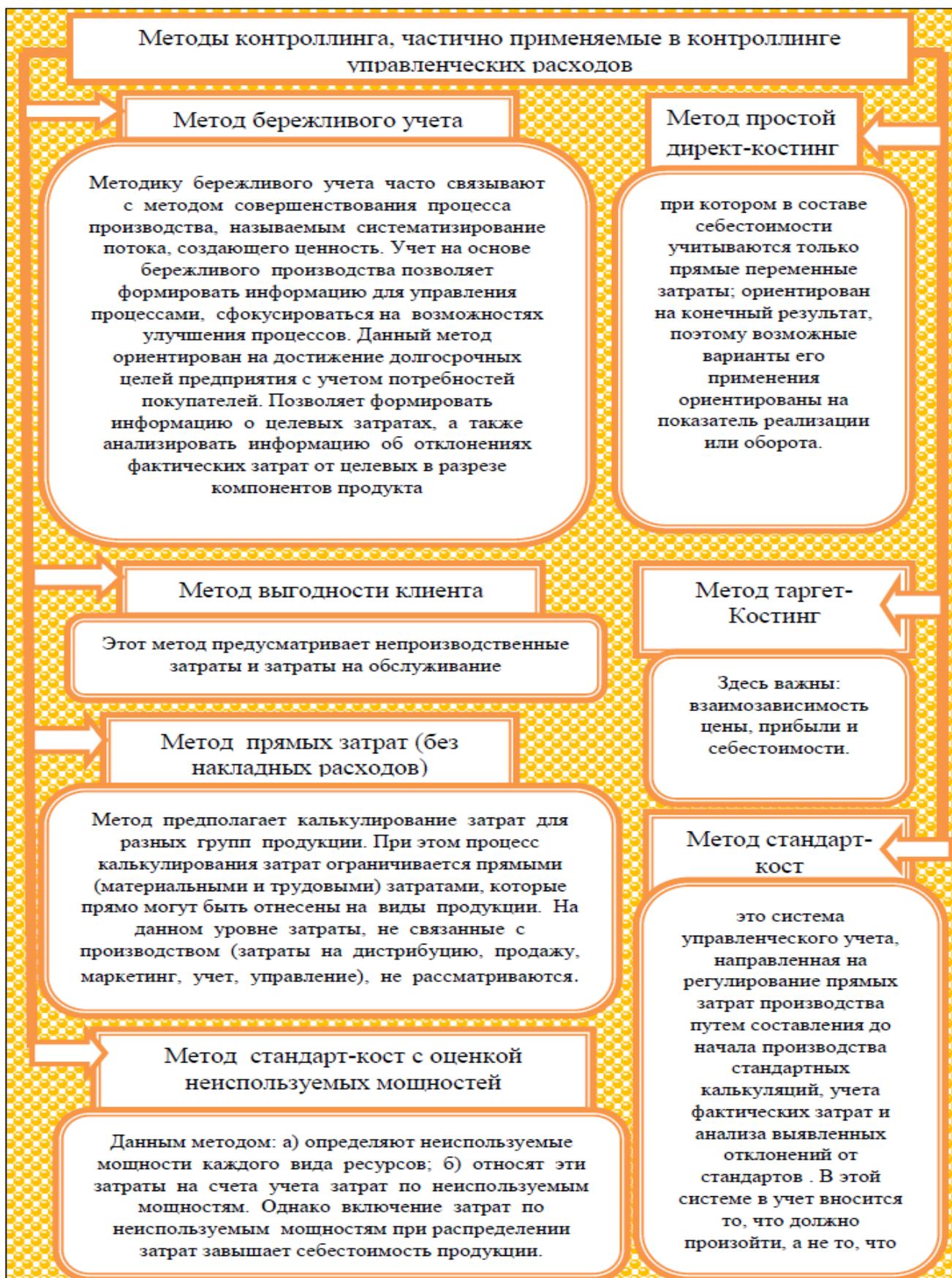


Рисунок 2.14-Методы контроллинга, частично применяемые в контроллинге управленческих расходов

(функциональное планирование ресурсов); метод RCA (система учета потребления ресурсов), развитой директ-костинг, бюджетирование, рисунок 2.15. Рассмотрим применимость данных методов к контроллингу управленческих расходов.

Метод прямых затрат плюс калькулирование косвенных затрат -применяется полностью, так как валовые издержки вспомогательного отдела распределяются на центры прямых затрат с помощью единой базы распределения, например, количество единиц продукции, выпущенных центром прямых затрат. Затем распределенные затраты добавляются к прямым материальным и трудовым затратам, которые ранее были отнесены на различные виды продукции.

Метод позаказного учета затрат- применяется полностью в контроллинге управленческих затрат. Оцениваются 2 параметра: а) фактическая производственная мощность ресурсов; б) количество времени, затрачиваемое на операцию. ABC - метод учета затрат- применяется полностью. Накладные расходы группируются по видам деятельности. Для каждого вида деятельности выбираются носители затрат. Накладные расходы относятся на продукт с использованием ставок драйверов. Метод ABRP (функциональное планирование ресурсов)- этот метод также нашел полное применение. Это метод планирования ресурсов компании на основе анализа функций, задействованных в бизнес-процессах и данных ABC-анализа. Метод RCA (система учета потребления ресурсов)- может полностью применяться в контроллинге управленческих расходов, так как калькулирование себестоимости продукции основано на количестве действительно потребленных, а не выделенных в целом ресурсов. Затраты на ресурсы, отнесенные на потребленные ресурсы, рассматриваются как производственные затраты, в то время как затраты не потреблённых ресурсов рассматриваются как расходы отчетного периода.[41]

Таким образом, выше кратко были рассмотрены методы контроллинга, которые могут быть частично или полностью применены в контроллинге управленческих расходов. Отметим, также, что первоначально используемые методы контроллинга были направлены на оптимизацию затрат предприятия, в том числе и управленческих расходов. Однако, по мере усложнения функций

контроллинга, более тесного взаимодействия с управлением стали применять все более сложные методы и методики контроллинга.

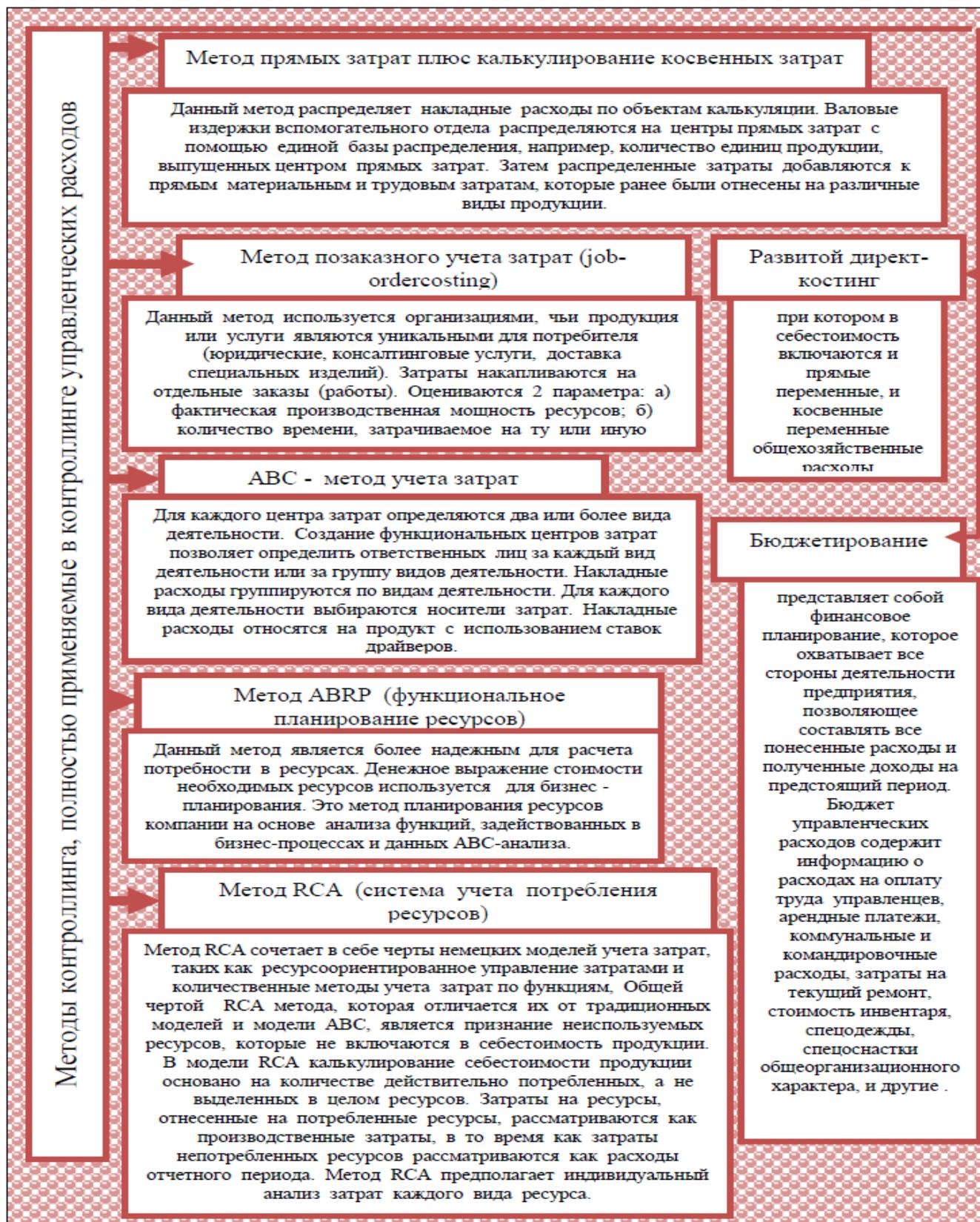


Рисунок 2.15-Методы контроллинга, полностью применяемые в контроллинге управленческих расходов

Например, Скляр Е. Н. предлагает учитывать типологию целевых ориентиров методов контроллинга, таблица 2.3.[52].

Таблица 2.3 – Типология целевых ориентиров методов контроллинга

№ п/п	Целевая группа методов	Предназначение
1	Управленческий учет	Оперативный сбор и агрегирование учетных данных для решения конкретной управленческой задачи
2	Анализ	Структурирование комплекса проблем посредством разграничения, исследования, синтеза
3	Эвристическая группа	Интуитивный поиск информации, ее систематизация и комбинация в целях определения альтернатив решения инновационных задач
4	Прогноз	Снижение риска при прогнозировании будущего состояния предприятия и окружающей среды
5	Оценка принятия решений	Рациональная оценка и выбор альтернативных решений

Однако, с точки зрения применимости к управленческим расходам, можно выделить специфические методы контроллинга, характеристика которых приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4–Характеристика общих методов контроллинга управленческих расходов

№ п/п	Методы	Характеристика
1	Инструменты управленческого учета	Сбор, регистрация и обобщение всей информации для принятия управленческих решений. Охват всех сторон бизнеса, в том числе и расходов
2	Бюджетирование управленческих расходов	Бюджет – это результат оперативного планирования, выраженный в экономических показателях. Бюджетирование управленческих расходов служит для их управления и является формальным процессом планирования управленческих расходов
3	Анализ управленческих расходов и эффективности их использования; анализ отклонений расходов	Использование основных видов экономического анализа – факторный анализ, стоимостный анализ, сравнительный анализ
4	Калькуляция и сметы управленческих расходов	Калькуляции и сметы используются для определения управленческих затрат
5	Банки технико-экономических данных, технико-экономические расчеты	Используются как начальный этап принятия управленческих решений

Для нефтеперерабатывающих предприятий важным условием эффективного управления управленческими затратами является внедрение системы, которая бы

полностью учитывала природные, технологические и организационные особенности их деятельности.

В целом, рассмотрев все выше перечисленные методы контроллинга управленческих расходов, наиболее специфическими из них являются: инструменты управленческого учета; бюджетирование управленческих расходов; калькуляция и сметы управленческих расходов; анализ управленческих расходов и эффективности их использования; анализ отклонений показателей расходов; банки технико-экономических данных, технико-экономические расчеты. Для того, чтобы более подробно исследовать инструментарий контроллинга управленческих расходов, перейдем к следующему параграфу исследования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ. Принята Всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изм. от 21.07.2014г.
2. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ с изм. от 19 июля 2018 г.
3. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. - 2-е изд. - М. : Омега-Л, 2014г.
4. Аниськович Ю. А., Шипилов Н. Ю. Реализация функций контроллинга в автоматизированных системах ERP // Молодой ученый. - 2016. - №11.1. - С. 1-3.
5. Алексеева А. А., Васильев Ю. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. / А. А. Алексеева. /Электр. учебн.пособие/ Красноярск: СФУ, 2010. — 412 с. [Электронный ресурс]. – URL:<https://www.twirpx.com/file/633775/>(дата обращения: 05.11.2018)
6. Боков С.И. Роль контроллинга в организации управления качеством и техническим контролем. - М.: МАКС Пресс, 2013. - 180 с.

7. Бюджет административных расходов в управлении компанией. [Электронный ресурс]. – URL: http://bud-tech.ru/budget_admin_costs.html/(дата обращения: 10.11.2018)
8. Башнефть демонстрирует «системный» подход к бизнесу [Электронный ресурс]. – URL: <https://iis24.ru/bashneft-viplatit-specdividendi/>(дата обращения: 20.11.2018)
9. Блокчейн в нефтегазовой отрасли России: неизбежен [Электронный ресурс]. – URL: <http://neftianka.ru/blokchejn-v-neftegazovoj-otrasli-rossii-neizbezhen/>(дата обращения: 22.11.2018)
10. Васенев К. Расчёт затрат в контроллинге. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.cfin.ru/ias/>(дата обращения: 18.11.2018)
11. Врублевский Н. Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики: учеб. пособие. М.: Бухгалтерский учет, 2004. 376 с.
12. Гусев М.М. Формирование механизма производственного контроллинга на промышленных предприятиях: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05/ Гусев Максим Михайлович – Краснодар, 2012. – 22 с.
13. Головина Т.А. Экономическая природа и направления реализации контроллинга в системе управления производственными затратами [Электронный ресурс]. – URL: <https://uchebnik.online/ekonomicheskaya-teoriya-knigi/ekonomicheskaya-priroda-napravleniya-49143.html/>(дата обращения: 11.11.2018)
14. Гарнов А.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия - М.: Инфра-М, 2018. – 365 с.
15. Гражданский кодекс Российской Федерации(часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. N 14-ФЗ,) с изм. от 3 августа 2018 г.
16. Дедюхина М.А. Информационная поддержка контроллинга на основе ERP-систем [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-podderzhka-kontrollinga-na-osnove-erp-sistem/> (дата обращения: 01.12.2018)

17. Дайле А. Практика контроллинга. - М.: Финансы и статистика, 2016г.
18. ERP Монолит 6.1 [Электронный ресурс]. – URL:
<http://www.monolit.com/ru/products/monoliterp?PHPSESSID=983a5d855fca1ea81b4cf2760e0759d8/>(дата обращения: 01.12.2018)
19. Зарипов В.М. Содержание понятия «экономически оправданные затраты» // Бухгалтерский учет. 2003. № 6.
20. Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. - М.: Финансы и статистика, 2014г.
21. Корзоватых Ж. М. Особенности управленческого учета на предприятиях нефтегазовой отрасли. / Ж. М. Корзоватых// Вестник университета, 2017. № 2 –с.28-31.[Электронный ресурс].–URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravlencheskogo-ucheta-na-predpriyatiyah-neftegazovoy-otrasli/>(дата обращения: 01.12.2018)
22. Карминский А.М. Внедрение контроллинга в организации: этапы и типичные ошибки / А.М. Карминский // Элитариум: Центр дистанционного образования.2014г.
23. Кораблёва А.А. Контроллинг на понятийном уровне: почему мы употребляем те или иные понятия и как определить что такое контроллинг / А.А. Кораблёва // Омский научный вестник. - 2010. - № 2.
24. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский [и др.]. - 2-е изд. - М. : Финансы и статистика, 2015г.
25. Контроллинг как инструмент управления предприятием / ред. Н.Г. Данилочкина. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
26. Контроллинг: учебник / ред. А.М. Карминский, С.Г. Фалько. - М.: Финансы и статистика, 2017г.
27. Карминский А. М., Фалько С.Г. Контроллинг промышленного предприятия – М.: ИД Форум, 2017. – 304 с.
28. Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент координации управленческих воздействий при реализации стратегии предприятия (на примере предприятий

- газовой отрасли) [Электронный ресурс]. – URL:
<http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-3/5.htm/>(дата обращения: 01.12.2018)
- 29.Кулешова В. П. Управление затратами в системе контроллинга [Электронный ресурс]. – URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/1846.htm/>(дата обращения: 01.12.2018)
- 30.Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2016г.
- 31.Маняева В. А. ABC-метод – информационная система стратегического учёта расходов по видам деятельности. / В. А.Маняева // Международный бухгалтерский учёт. № 2. 2011. С. 32-37[Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/>(дата обращения: 01.12.2018)
- 32.Маткеримова А. М. Роль контроллинга в управлении затратами на предприятии // Молодой ученый. — 2016. — №19. — С. 473-476.
- 33.Нагуманова Р.В. Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности / Р.В. Нагуманова, А.И. Сабирова. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2016. – 82 с.
- 34.Новоселева К.Создание эффективной системы контроллинга в компании[Электронный ресурс]. – URL: http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/sozdanie-kontrollinga.html/ (дата обращения: 01.12.2018)
- 35.Налоговый кодекс Российской Федерации(часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ, часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ), с изм. от 28 ноября 2018 г.
- 36.Официальный сайт ФНС РФ год [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.ru/rn77/taxation/reference_work/conception_vnp/(дата обращения: 01.11.2018)
- 37.Одинцова Т. М., Сорокина С. В. Формирование системы контроллинга затрат для обеспечения устойчивого сбалансированного развития предприятия. [Электронный ресурс].– URL: http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe/ (дата обращения: 01.12.2018)

38. Особенности российских ВИНК. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.newchemistry.ru/printletter.php?n_id=2135/(дата обращения: 01.11.2018)
39. Орлов А.И. Информационные системы управления предприятием в решении задач контроллинга / А.И. Орлов, Е.А. Гуськова // Контроллинг. - 2003. - № 1.
40. Попова Л.В.: Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга. - М.: Дело и Сервис, 2016г.
41. Практическое применение концепции контроллинга как функционального элемента системы управления предприятием [Электронный ресурс]. – URL: <http://bukvi.ru/uipravlenie/nanadgment/prakticheskoe-primenenie-koncepcii-kontrollinga-kak-funkcionalnogo-elementa-sistemy-upravleniya-predpriyatiem.html> / (дата обращения: 01.11.2018)
42. Практика постановки управленческого учета на российских предприятиях «Инталев». [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.intalev.ru/>(дата обращения: 01.11.2018)
43. Панчина В.А. Перспективы и тенденции развития управленческого учёта в России./ В. А. Панчина // Все для бухгалтера. 2010. № 3. С. 15-16.
44. Россия в цифрах. Статистические ежегодники. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gks.ru/>(дата обращения: 01.12.2018)
45. Роль и место контроллинга в системе управления предприятием /Смарчкова Л.В., Самойлов В.М. // Центр исследовательской региональной экономики, 2015г.
46. Равилов В. Концепция контроллинга в России [Электронный ресурс]. – URL: <https://good-tips.pro/index.php/business-and-finance/finance-and-accounting/контроллинг-концепция/>(дата обращения: 01.10.2018)
47. Сухобоков А .А . Построение средств контроллинга ERP систем в условиях динамично протекающих бизнес-процессов, характеризующихся большим числом носителей затрат. //Вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. Сер. “Приборостроение”. 2009. № 1.

48. Структура акционерного капитала ПАО АНК «Башнефть» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.conomy.ru/emitent/bashneft/bane-ak/> (дата обращения: 01.12.2018)
49. Семь самых крупных нефтяных компании России. [Электронный ресурс]. – URL: <http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/-neftyanyie-kompanii-rossii/> (дата обращения: 01.10.2018)
50. Сысоева М. С., Меркулова Е. Ю., Турбина Н. М. Экономическая эффективность внедрения управленческого учёта. / М. С. Сысоева. // Социально-экономические явления и процессы. Т.10, № 7, 2015. С. 124-133.
51. Сысоева М. С., Косенкова Ю. Ю., Черемисина Т. Н. К вопросу о значении управления затратами в предпринимательских структурах / М. С. Сысоева М. С. // Модернизация экономики и управления: II Международ. Науч.-практ. конференция: сборник науч. Статей / под общ. Ред. В.И.Бережного. 2014. С. 158-160.
52. Скляр Е.Н., Зверкович И.О., Хрычикова Т.Д. Теоретические основы формирования системы интегрированного контроллинга на промышленном предприятии. / Е. Н. Скляр // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 2. С. 9–15.
53. Трубочкина М. И. Управление затратами предприятия: учебное пособие для вузов. / М. И. Трубочкина. – М.: Инфра-М, 2016. – 218 с.
54. ТЭК России 2017 выпуск - июнь 2018. Статистический сборник. // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ac.gov.ru/> (дата обращения: 21.11.2018)
55. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ) с изм. от 11 октября 2018 г.
56. Финансовая и бухгалтерская отчетность ПАО «Акционерная нефтяная Компания «Башнефть» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bashneft.ru/> (дата обращения: 01.12.2018)

57. Функциональные возможности системы ERP Монолит [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 01.12.2018)
58. Федосеев А., Рочкус Я. Автоматизация управленческого учёта и бюджетирования. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.intalev.ru/>(дата обращения: 01.10.2018)
59. Финансовая отчетность ПАО «Газпром». [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.gazprom.ru/f/posts/36/607118/gazprom-financial-report-2016-ru.pdf> (дата обращения: 01.09.2018)
60. Финансовая отчетность ПАО «Сургутнефтегаз». [Электронный ресурс]. – URL: http://www.surgutneftegas.ru/ru/investors/reports/5_3/(дата обращения: 01.09.2018)
61. Финансовая отчетность ПАО «Роснефть». [Электронный ресурс]. – URL: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements/(дата обращения: 01.09.2018)
62. Финансовый менеджмент: учебное пособие / [А. Н. Гаврилова и др.]. – Москва: КноРус, 2011.
63. Функциональные возможности системы ERP Монолит [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/> Продукт:ERP_Монолит(дата обращения: 05.12.2018)
64. Фалько С. Польза Контроллинга для предприятия//Фалько С.// Электронный журнал: Управляем предприятием № 10 (10). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.consulting1c.ru/>(дата обращения: 01.12.2018)
65. Хруцкий В.Е. Бюджетирование управленческих расходов. Справочник экономиста № 5, 2006г.
66. Чесалин Д.С. Формирование и развитие контроллинга на предприятиях газовой отрасли: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05/ Чесалин Дмитрий Сергеевич – М., 2012. – 21 с.
67. Чесалин Д.С. Выбор автоматизированной системы управления предприятиями нефтегазового комплекса [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/16-3-vybor-avtomatizirovannoy-sistemy->

upravleniya-predpriyatiyami-neftegazovogo-kompleksa/(дата обращения:
01.09.2018)

68. Чувашлова М.В. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием авиационной промышленности [Электронный ресурс]. – URL: <https://monographies.ru/en/book/view?id=206/> (дата обращения: 08.09.2018)

ПЕРЕЧЕНЬ ИЛЛЮСТРАЦИОННО-ГРАФИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

ПРИЛОЖЕНИЯ

