



2.3 Исследование инструментария контроллинга управленческих расходов

Под инструментами контроллинга управленческих расходов понимается некоторый набор действий, который позволяет выполнять определенные функции и задачи. Как уже было описано выше, к специфическим методам контроллинга управленческих расходов относятся: а) инструменты управленческого учета; б) бюджетирование управленческих расходов; в) калькуляция и сметы управленческих расходов; г) анализ управленческих расходов и эффективности их использования; анализ отклонений показателей расходов; д) банки технико-экономических данных, технико-экономические расчеты. Рассмотрим особенности этих методов подробнее.

1) Управленческий учёт как инструмент контроллинга (рисунки 2.16), включает в себя: инструменты сбора и обработки информации; систему учета затрат; систему показателей деятельности; систему управленческих отчетов. Управленческий учет - это подсистема управления на предприятии, которая предназначена для сбора и агрегирования учетных данных, направленная на решение конкретной управленческой задачи.

1.1.) Инструменты сбора и обработки информации.



Рисунок 2.16- Различные подходы к взаимодействию управленческого и финансового учёта[7]

Систематическим сбором информации о процессах, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, занимается система учета, которая быть разделена на внутреннюю и внешнюю. К внешней (регламентированной) системе учета относится, в первую очередь, финансовая бухгалтерия и связанные с ней второстепенные виды бухгалтерского учета. Внутренняя система учета охватывает плановые и фактические расчеты по всем направлениям производственно-хозяйственной деятельности предприятия и законодательно определяется предприятием - система управленческого учета. Система управленческого учета может быть встроена в систему обычного финансового учета или интегрирована с бухгалтерским учетом (рисунок 2.16).

Коренное отличие управленческого учёта от финансового состоит в том, что финансовый учёт ориентируется на внешних пользователей информации, прежде всего на налоговую инспекцию; а управленческий учёт нацелен на внутренних пользователей, в первую очередь на руководителей предприятия и его подразделений, этим обусловлены все прочие отличия. Управленческий учет на предприятии разбивается на три достаточно важные и крупные подсистемы, взаимосвязанные между собой: систему учета затрат, систему показателей деятельности, систему управленческих отчетов.

1.2) Система учета затрат.

Функции управления затратами реализуются через элементы управленческого цикла, рисунок 2.17: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ. [7]

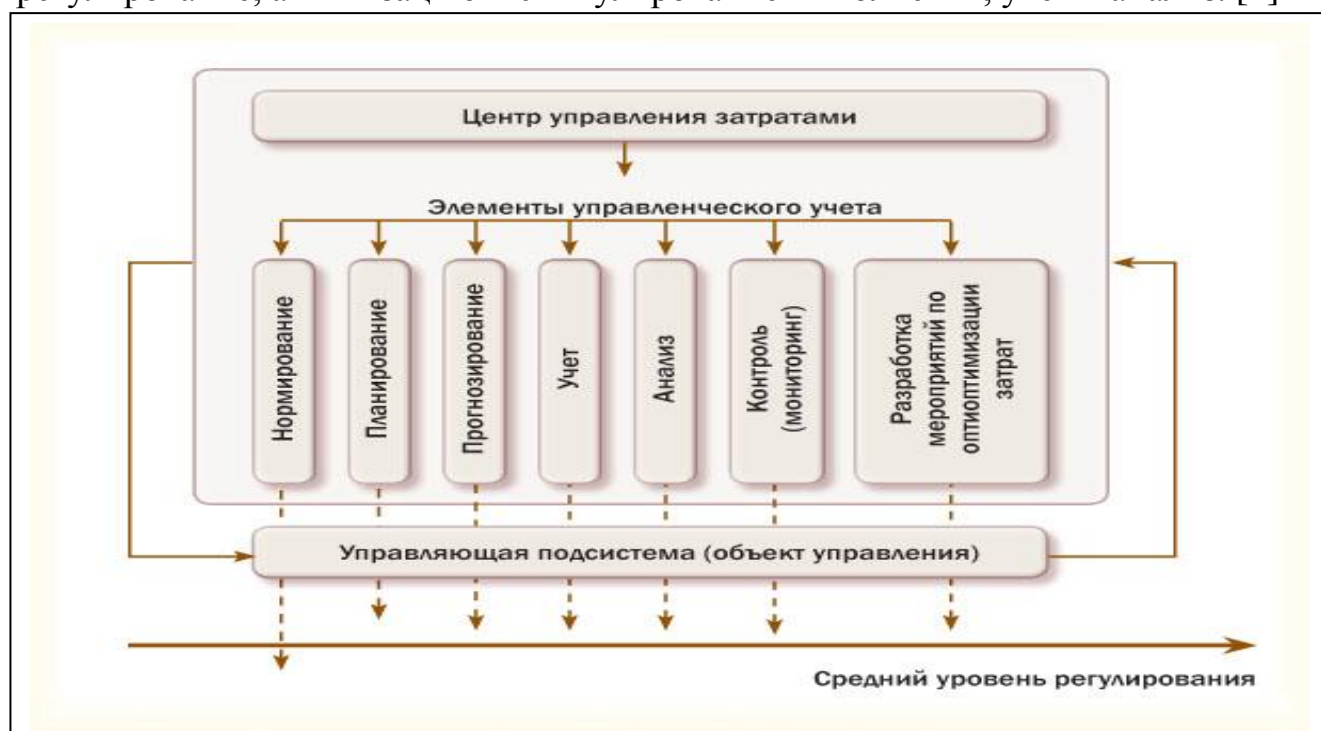


Рисунок 2.17- Схема взаимодействия функций управления затратами

1.3) Система показателей деятельности.

Система показателей как инструмент контроллинга помогает принимать управленческие решения и управлять предприятием. Под показателями понимают абсолютные и относительные величины, а также их совокупности, которые отражают явления хозяйственной деятельности предприятия. Показатели можно систематизировать по различным признакам: деловой активности, прибыльности, рентабельности, оборачиваемости, ликвидности, специфические показатели производительности труда и окружающей среды и другие. Например, абсолютные и относительные, стоимостные и натуральные. Система показателей позволяет не только количественно охарактеризовать и оценить ситуацию, но и вскрыть причины возникновения проблем, провести структурно-логический анализ влияющих факторов. Отметим, что эффективность контроллинга управленческих расходов целесообразно анализировать в динамике показателем коэффициента управленческих расходов (Приложение Б).

При этом, если показатель коэффициента управленческих расходов в динамике снижается, можно говорить об эффективности контроллинга управленческих расходов. Важно отметить, что в целом контроллинг управленческих расходов дает не прямой, а косвенный эффект. Отличительные особенности эффекта и эффективности, а также сущность косвенного и прямого эффекта представлены на рисунке 2.18.

Таким образом, эффективность контроллинга управленческих расходов, представляет собой косвенный, явный эффект, однако, если рассматривать управленческие расходы по элементам затрат, то можно увидеть следующее, таблица 2.5.

Рассмотрим кратко, данные представленные в таблице 2.5. Эффект- экономия оплаты труда на предприятии, в целом имеет явный, прямой эффект и возможна количественная оценка, следовательно и расходы на оплату труда управленческого персонала, отчисления на социальные нужды аппарата управления, имеют возможность количественной оценки и образуют явный, прямой эффект. Эффект от снижения материальных затрат в целом по предприятию также имеет явный, прямой эффект и возможность количественной оценки. Увязав данный эффект к управленческим расходам- это могут быть затраты на ремонт основных средств управленческого назначения, покупка оборудования и канцелярских принадлежностей для офиса и другое, что также имеет возможность количественной оценки, и представляет явный, прямой эффект.[17]

Эффекты экономии пространственных ресурсов и финансовых ресурсов – также являются явными, прямыми и имеют количественную оценку. При этом, для нефтяных предприятий, к расходам на пространственные ресурсы относятся затраты- на транспортировку персонала к месту работы и обратно, расходы, связанные с логистикой получения ресурсов и сбыт готовой продукции. Отметим, что под пространственными ресурсами понимается пространство, которое может быть полезно использовано предприятием, иными словами, «пустота», особенности формы объектов, которые можно применить для изменения исходной системы или повышения эффективности её эксплуатации.

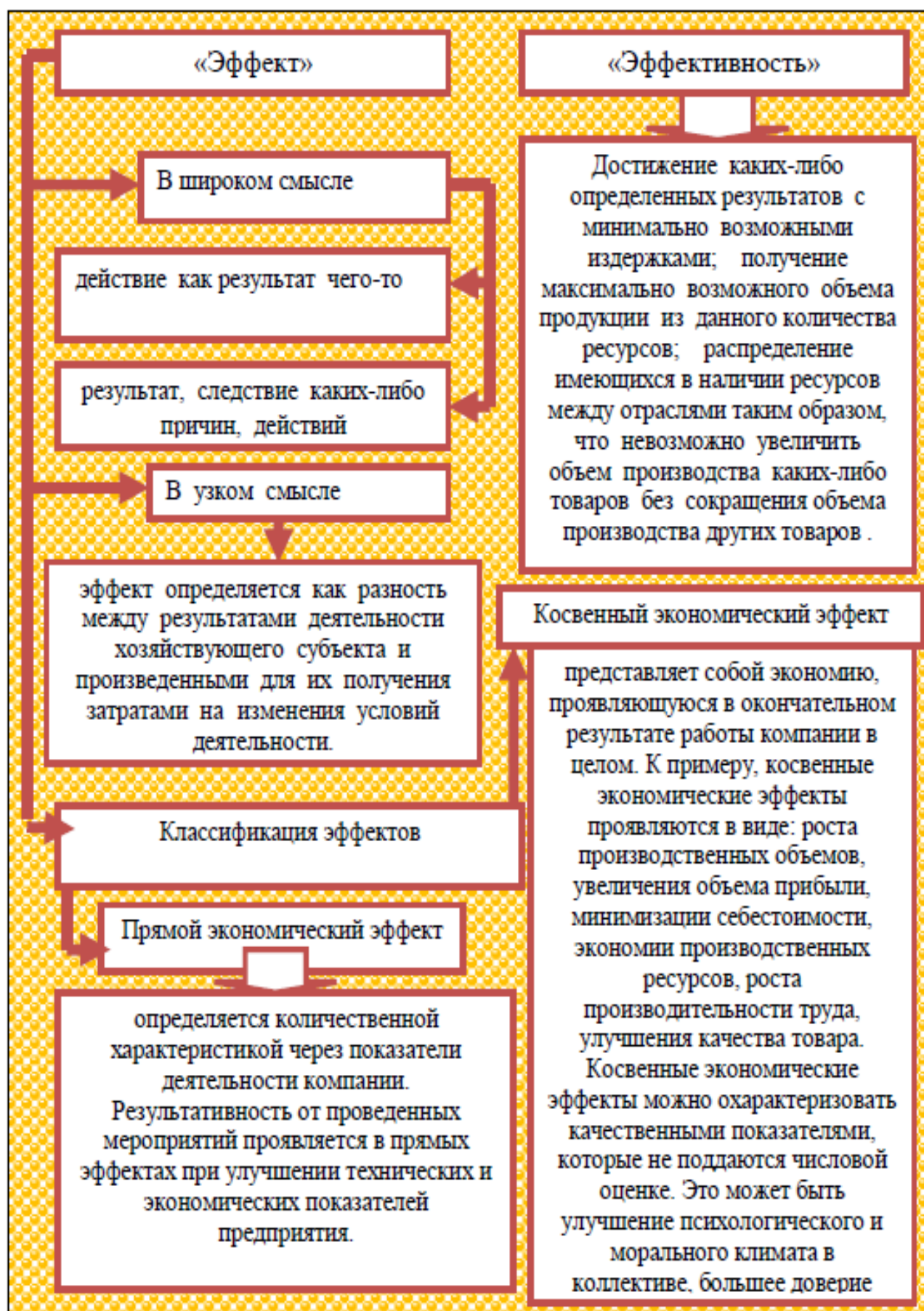


Рисунок 2.18-Понятие эффекта и эффективности. Классификация эффектов

Таблица 2.5-Эффект контроллинга по некоторым видам управленческих затрат

Виды положительных эффектов	Категории эффектов		Количественная оценка (возможна\затруднена)	Виды управленческих расходов, которые приводят к соответствующим эффектам
	Явный / неявный	Прямой / косвенный		
Снижение управленческих затрат	явный	косвенный	возможна	Различные виды управленческих затрат
Экономия фонда оплаты труда	явный	прямой	возможна	Расходы на заработную плату персонала аппарата управления
Снижение материальных затрат	явный	прямой	возможна	Затраты на ремонт основных средств управленческого назначения, покупка оборудования и канцелярских принадлежностей для офиса и др.
Экономия пространственных ресурсов	явный	прямой	возможна	Затраты на логистику получения ресурсов и сбыт готовой продукции
Экономия финансовых ресурсов	явный	прямой	возможна	Затраты на управление: командировки, представительские расходы, охрана, услуги сторонних организаций, налоги, не связанные с основной деятельностью: водный, транспортный, налог за вредные выбросы и др.
Повышение качества обслуживания клиентов	неявный	косвенный	затруднена	Затраты на улучшение качества производимой продукции, расходы на технологии, оборудование и др.
Оптимизация организационной структуры	неявный	косвенный	затруднена	Затраты на изменение (увеличение, снижение) структурных единиц (новые отделы, дополнительные штатные единицы административного персонала, сокращение отделов и штатных единиц, оплата труда)
Исключение потерь информации	неявный	косвенный	затруднена	Затраты на ремонт основных средств управленческого назначения(офисная техника, компьютеры, установка программного обеспечения и др.)
Повышение лояльности клиентов	неявный	косвенный	затруднена	Затраты на программное обеспечение по работе с клиентами (CRM-система, например)
Снижение экономических рисков	неявный	косвенный	затруднена	Затраты на страхование имущества и персонала(управленческие); расходы на программное обеспечение по финансовым и инвестиционным продуктам.

К пространственным ресурсам относятся: располагаемые организацией производственные и непроизводственные площади, которые определяют возможности использования некоторых видов технологического оборудования. Кроме этого, территориальное расположение предприятия также существенным образом может

влиять на эффективность ее функционирования, здесь уместны расходы на все виды транспортировок.

Эффект –экономия финансовых ресурсов обеспечивается за счет сокращения тех или иных видов управленческих затрат, это могут быть налоговые отчисления, не связанные с производственной основной деятельностью: транспортный налог, водный налог, налог за вредные выбросы, различные виды расходов на командировки и представительские затраты и другое. Неявные косвенные эффекты, и сложность количественной оценки образуют следующие эффекты: повышение качества обслуживания клиентов; исключение потерь информации; повышение лояльности клиентов; снижение экономических рисков. При этом, повышение качества обслуживания клиентов может быть обеспечено за счет множества факторов, в том числе и за счет повышения уровня квалификации специалистов, в том числе и управленческого персонала, сырья и материалов, новые технологии и оборудование. Эффект -исключение потерь информации может быть достигнут за счет внедрения программного обеспечения, новейшая офисная техника и др. Эффект –повышение лояльности клиентов- это маркетинговые мероприятия, как правило, и представляют собой различные маркетинговые стратегии- скидки, бонусы, повышение лояльности может быть также обеспечено за счет внедрения программных продуктов по работе с клиентами –CRM- системы, которые позволяют разрабатывать различные программы лояльности. При этом, эффективность от внедрения данного продукта является достаточно высокой, и может составлять от 20% роста объема продаж[39], как отмечают разработчики программных продуктов, но затраты на программное обеспечение по лояльности клиентов, можно все же отнести к управленческим расходам. Эффект -снижение экономических рисков может быть достигнут за счет различных видов страхования, в том числе и страхования имущества юридического лица ,в данном случае к управленческим расходам относятся- затраты на страховые отчисления. Кроме этого, страхование экономических рисков может быть обеспечено за счет внедрения программных продуктов по инвестиционному проектированию, финансовому планированию и бизнес планированию Данные программные продукты, позволяют предприятию

оценивать эффективность новых проектов и снижать финансовые и инвестиционные риски. При этом, к управленческим затратам можно отнести –расходы на программное обеспечение по финансовым и инвестиционным продуктам. [7] Таким образом, выше были рассмотрены некоторые виды и особенности эффективности в системе контроллинга управленческих затрат.

1.4) Система управленческих отчетов.

Отдел контроллинга участвует в формировании системы отчетности и координирует составление отчетов. Управленческий учёт с входящими в него системами управления затратами, показателей и отчётов представляет собой не только основу инструментария, сколько саму суть контроллинга. Именно управленческий учёт, его грамотная постановка и владение им позволяют компаниям принимать решения по достижению поставленных целей. Таким образом, выше был рассмотрен управленческий учет как инструмент контроллинга, перейдем к следующим методам контроллинга управленческих расходов.

2) Бюджетирование управленческих расходов.

Бюджетирование – представляет собой финансовое планирование, которое охватывает все стороны деятельности предприятия, позволяющее составлять все понесенные расходы и полученные доходы (результаты) в финансовых терминах на предстоящий период. Это и запланированные финансовые сметы, и прогнозируемые объемы привлеченных внешних ресурсов и т. п. Бюджет управленческих расходов содержит информацию о расходах на оплату труда административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала в аппарате управления организации, арендные платежи, коммунальные и командировочные расходы, затраты на текущий ремонт, стоимость инвентаря, спецодежды, спецоснастки общеорганизационного характера и другие расходы на протяжении бюджетного периода.[7]

3) Калькуляция и сметы управленческих расходов.

Под сметой управленческих расходов понимается расчет всех затрат, необходимых для выполнения управленческих и иных функций, затраты которых относятся к управленческим расходам. Калькулирование –это группировка

управленческих расходов по объектам калькулирования. Под методом калькулирования управленческих затрат понимают совокупность приемов и способов документирования и отражения управленческих затрат. При этом, различают несколько видов калькуляции управленческих расходов: нормативная калькуляция, фактическая, плановая, проектная, рисунок 2.19.



Рисунок 2.19- Виды калькуляции управленческих расходов

4) Анализ управленческих расходов и эффективности их использования.

Анализ управленческих расходов- с точки зрения финансового анализа управленческие расходы относятся к условно-постоянным, т.к. их величина напрямую не зависит от объема выпуска продукции. Увеличение объемов производства приводит к уменьшению величины управленческих расходов на единицу продукции, в результате увеличивается прибыль с единицы продукции за счет положительного эффекта масштаба.

Анализ управленческих расходов представляет собой сравнение в динамике показателей, которые привели к росту или снижению затрат, выявления причин, повлекших неудачные последствия. На основании анализа разрабатываются управленческие решения, направленные на совершенствование системы контроллинга управленческих расходов.

5) Техничко-экономические расчеты.

Техничко-экономические расчеты (ТЭР) и техничко-экономическое обоснование (ТЭО) это взаимосвязанные документы. В частности, ТЭО – это документ, в котором представлена информация, обосновывающая экономическую целесообразность проекта (продукта, услуги и т.д.). Иначе говоря, ТЭО содержит анализ затрат необходимых ресурсов для предполагаемых результатов какого-либо проекта. ТЭР разрабатывается для обоснования экономической целесообразности выбранного варианта проекта (услуги, товара или чего-либо). То есть, иными словами техничко-экономические расчеты– это, сокращённый вариант техничко-экономического обоснования, или его уточняющее продолжение.[25] Таким образом, выше была рассмотрена методология контроллинга управленческих расходов.

Подведя итог, выше изложенному, в целом контроллинг - играет важную роль в повышении эффективности деятельности любой компании, не исключением является и нефтяная отрасль. При этом, специалисты службы, на которых возложена функция контроллинга, способны решать производственно-экономические, управленческие и кадровые вопросы, учитывая многоплановость и широкий спектр проблематики данной деятельности. Именно поэтому наличие налаженной системы контроллинга на предприятии позволяет решать, а зачастую и предвидеть проблемы, что, в свою очередь, приводит к своевременному реагированию и минимизации различных издержек и серьезных финансовых потерь.

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.syktso.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-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/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: IIМеждунар. 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/](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 «Акциионерная 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

