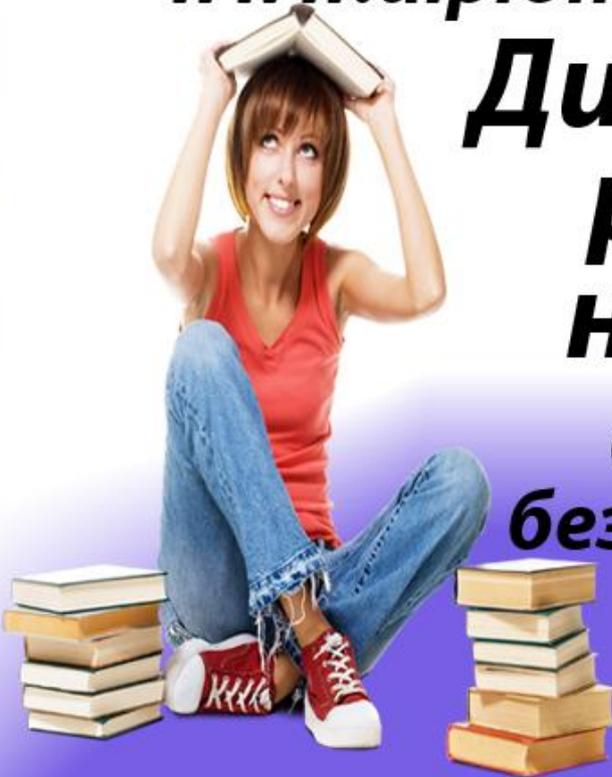


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

от автора
без предоплаты



ГЛАВА 2.ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАСХОДОВ НА НЕФТЯНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

2.1. Исследование особенностей контроллинга управленческих расходов в общей системе управления предприятием

Основными предпосылками возникновения контроллинга на предприятии являются: всемирный экономический кризис; усложнение форм финансирования, смена технологий, сложность коммуникативных процессов для принятия управленческих решений и другое. На сегодняшний день, контроллинг является пока еще новым направлением в системе управления предприятием в России, поэтому однозначного определения данного понятия не существует, его рассматривают как направление деятельности, как философию[37], как инструмент[37], рисунок 2.1.

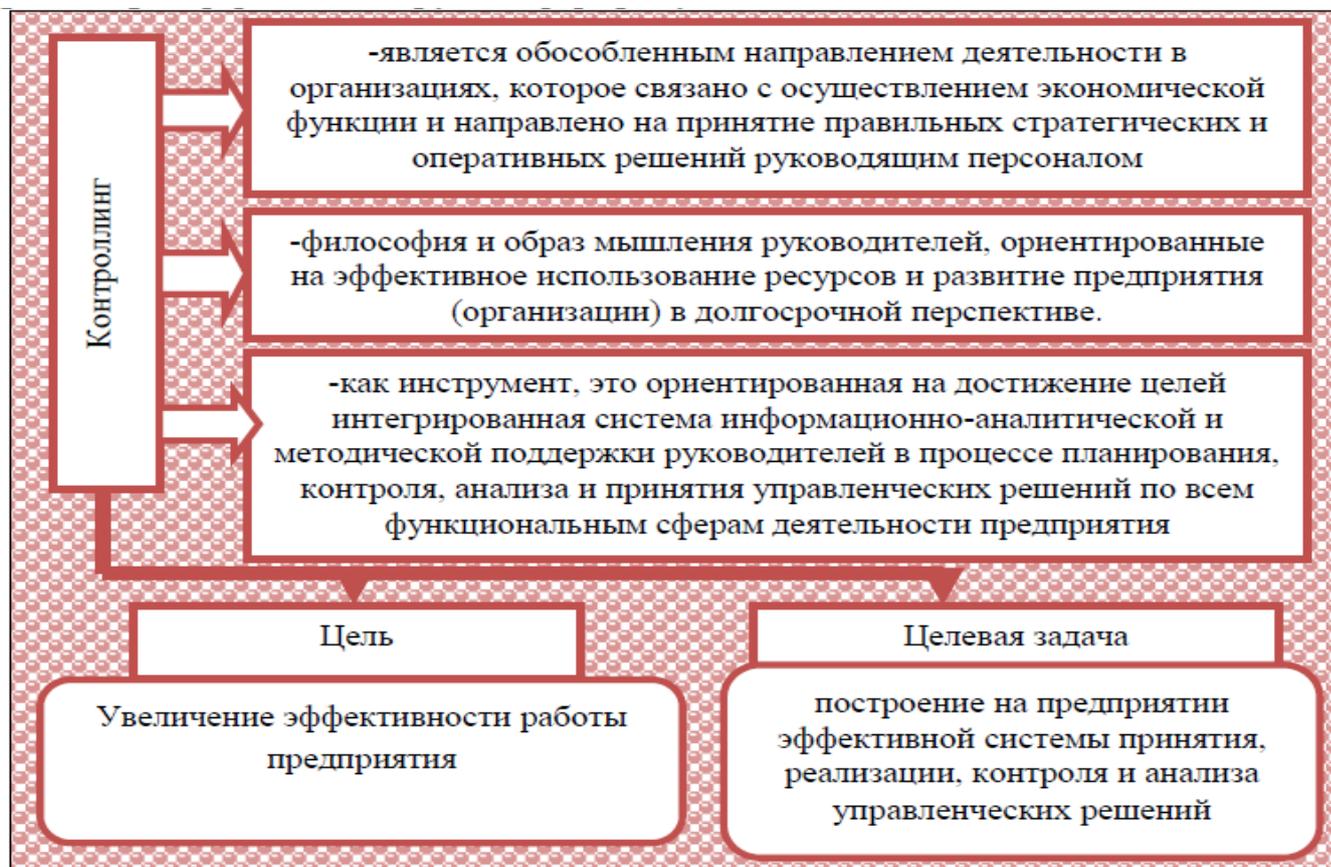


Рисунок 2.1- Понятие контроллинга, цели и задачи

В экономической литературе выделяют немецкую и американскую концепцию контроллинга. В целом, данные концепции похожи друг на друга, однако основным их отличием является то, что первая более ориентирована на рассмотрение проблем внутреннего учета и анализа внутренней среды организации, а вторая - проблем внешней среды, с которой тесно взаимосвязана компания, рисунок 2.2.



Рисунок 2.2-Сущность американской и немецкой модели контроллинга[22]

Кроме этого, контроллинг классифицируется по различным направлениям: по стадии жизненного цикла, по области применения, по стадиям разработки и ширине охвата, по типам, концепциям и функциональной принадлежности, рисунок 2.3. Достаточно интересной является классификация контроллинга по ширине охвата и делением контроллинга по периоду действия, в связи с этим предусмотрен стратегический и оперативный контроллинг. Эти два вида контроллинга отличаются задачами и способами их решения. Стратегический контроллинг направлен на выполнение долгосрочных программ, стратегий, рисунок 2.4. Его цель – формирование четкой системы планирования, которая позволит надежно управлять компанией, что приведет к увеличению прибыли. [20]



Рисунок 2.3-Классификация контроллинга[26]

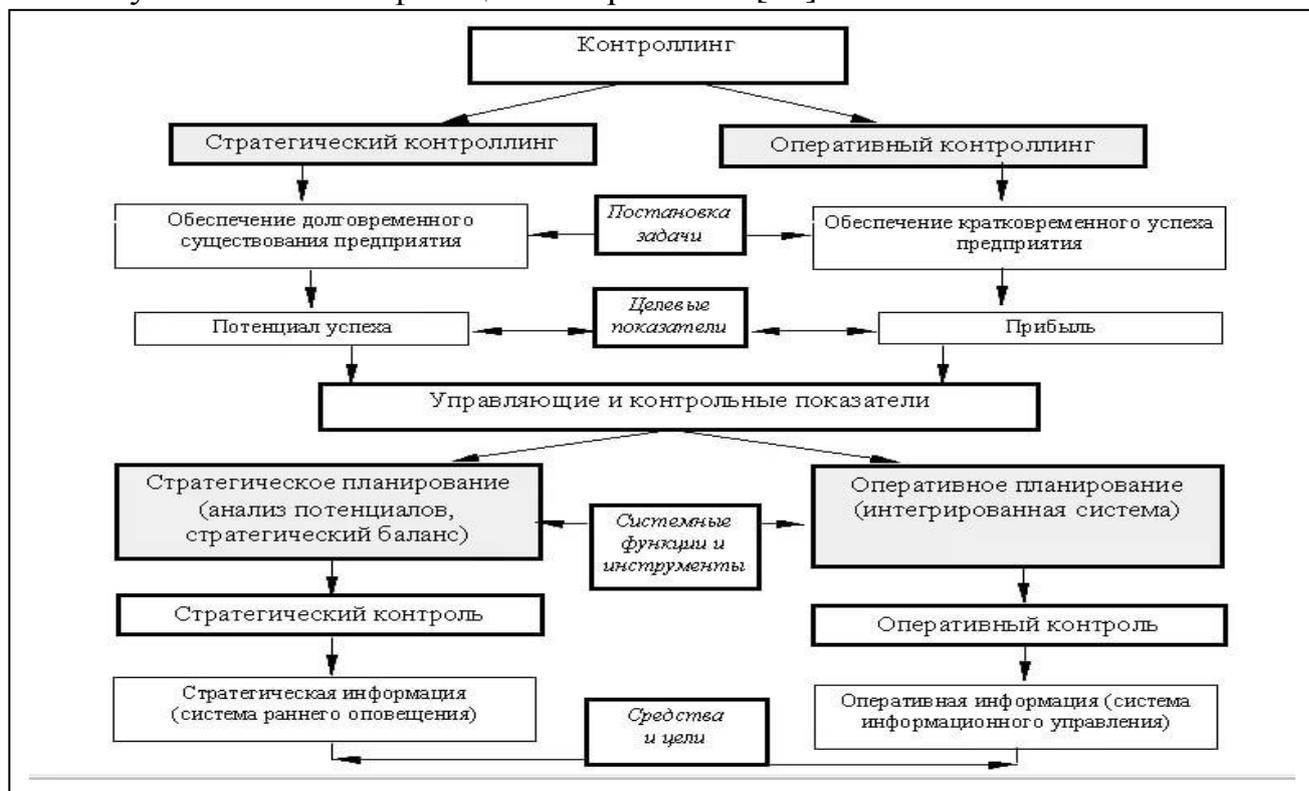


Рисунок 2.4-Понятие стратегического и оперативного контроллинга[26]

Оперативный контроллинг отличается от стратегического тем, что он направлен на оказание помощи управляющим в достижении результатов краткосрочных целей. Отличительные особенности стратегического и оперативного контроллинга представлены в Приложении В.

Выше была рассмотрена сущность контроллинга, цели, задачи и его классификация. При этом, основными функциями контроллинга являются: постановка целей, планирование, оперативный учет, мониторинг, контроль. Появление на современных предприятиях контроллинга объясняется необходимостью усовершенствования системы управления предприятием, увеличения скорости реакции на изменения внешней среды, повышения гибкости предприятия. Взаимосвязь системы контроллинга с системой управления предприятием можно представить в виде схемы, рисунок 2.5.



Рисунок 2.5–Взаимосвязь системы контроллинга с системой управления предприятием[27]

Контроллинг занимает особое место в управлении предприятием и позволяет субъектам успешно функционировать на рынке, работать с максимальным

экономическим эффектом. На рисунке 2.6 схематично изображена роль контроллинга в системе управления предприятием.



Рисунок 2.6 – Роль контроллинга в системе управления предприятием [33]

Следует также отметить, что успешность контроллинга зависит от реализации стратегии предприятия, рисунок 2.7. По данным журнала Fortune Magazine, в 70% случаев неудачной реализации стратегий основная проблема заключается не в качестве самой стратегии, а в ее плохой реализации.[64] По данным того же журнала, были проведены исследования американских и западноевропейских предприятий, которые показали, что менее 10% сформулированных стратегий было успешно реализовано.[64]



Рисунок 2.7-Стратегия в системе контроллинга предприятия

Исследования лаборатории The Balanced Scorecard Collaborative[64] показывают, что существует несколько основных препятствий для успешной реализации стратегий на предприятии, к ним относятся: понимание, мотивация, внимание руководства, распределение ресурсов на предприятии, рисунок 2.8.

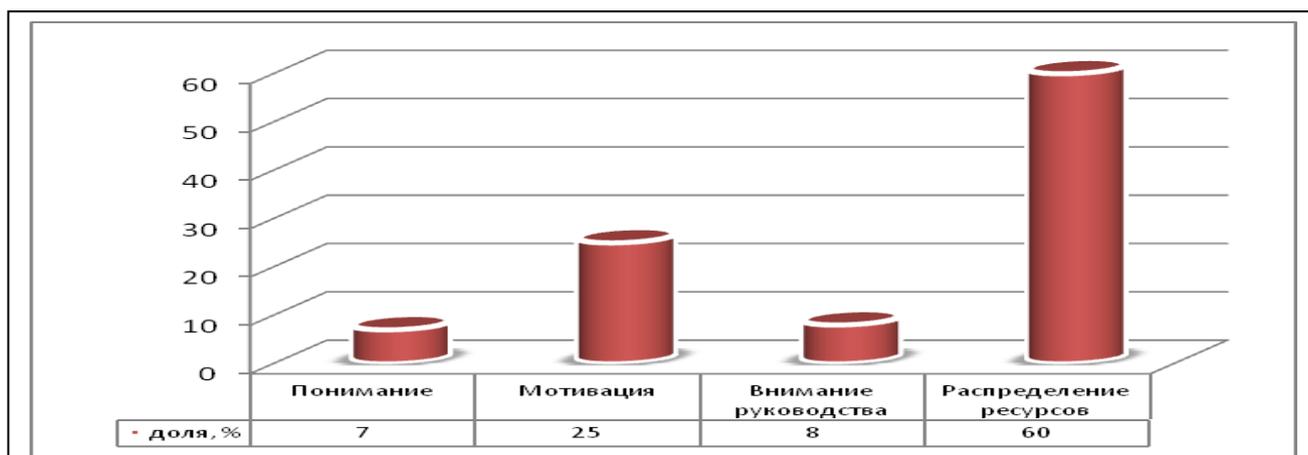


Рисунок 2.8-Основные препятствия для реализации стратегии и эффективности контроллинга на предприятии[64]

Данные рисунка 2.8. показывают, что только 7% сотрудников исследованных компаний, понимают стратегию предприятия, таким образом, на предприятиях слабо развиты коммуникативные навыки. Около 25% менеджеров и управленческого персонала включены в систему поощрений, связанных с реализацией стратегии компании, 75%- поощряются за реализацию оперативных планов.[64] Слабое внимание руководства вопросам разработки и реализации стратегии, большинство руководящего персонала в месяц уделяет около часа на эти вопросы. Большая часть ресурсов на предприятии (около 60%) не имеет непосредственной связи со

стратегией.[64]Перечисленные выше препятствия для успешной реализации стратегий и цифровые данные на примере зарубежных предприятий в полной мере можно отнести к отечественной практике. Неэффективности контроллинга в управлении предприятиями подтверждают данные ряда специалистов[46], которые утверждают, что в ведущих западных предприятиях затраты на управление составляют более 2-3% от производственной себестоимости, тогда как в российских предприятиях эта цифра куда ниже и составляет десятки доли процента.[46]

Слабый контроллинг на российских предприятиях, в том числе и на нефтяных, отрицательно сказывается в целом на деятельности компании, этому свидетельствуют и статистические данные Росстата. В частности, в 2017г. доля убыточных предприятий по добыче сырой нефти и природного газа составила 25,4%, с суммой убытка 41010млн. руб. При этом, на долю прибыльных компаний отрасли приходится 74,6% с суммой прибыли 1691002 млн. руб., рисунок 2.9.[44]

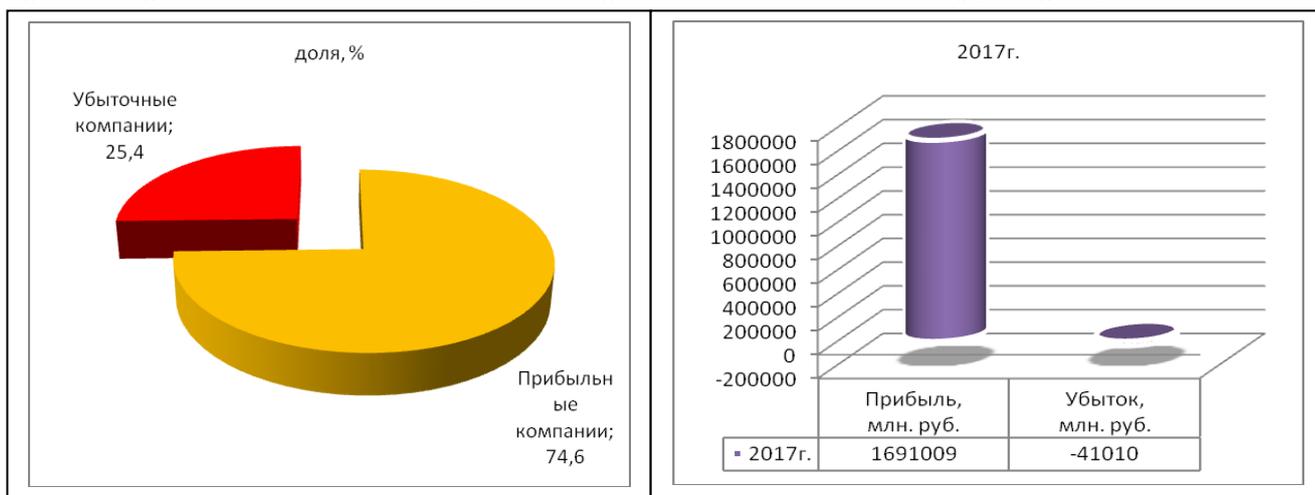


Рисунок 2.9. Доля убыточных и прибыльных компаний по добыче сырой нефти и природного газа в РФ и сумма прибыли (убытка) в 2017г. [44]

Сокращение добычи нефти в России в 2017 году обеспечили главным образом «Сургутнефтегаз» –1,3 млн.т по сравнению с показателем 2016 г., а к уровню 2017г. снижение составило -1,9 млн. т. «Лукойл» также снизил показатель на 1,3 млн. т. к уровню прошлого года и в 2017г. составил 81,7 млн. т., а это на 5,5 млн. т. ниже показателя 2012г. Указанные компании еще до сделки ОПЕК+ начали перенаправлять инвестиции из низкорентабельных и убыточных проектов в более выгодные проекты - новые месторождения, большинство из которых попадают под

льготы, что и отразилось на объемах их добычи. Основной вклад в увеличение добычи в 2017 году в России внесла «Газпром нефть» (+1,7 млн. т), рисунок 2.10.

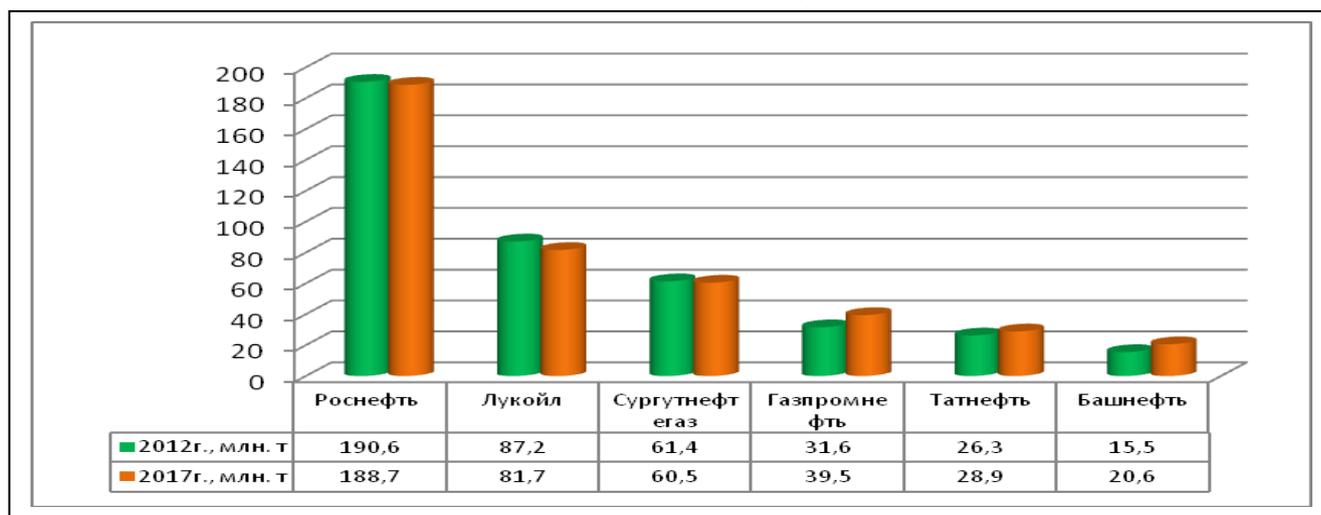


Рисунок 2.10- Добыча нефти крупнейшими компаниями России в 2012-2017гг.[54]

В продолжении темы развития нефтяных предприятий России достаточно интересной являются данные доли России в мире по добычи нефти и жидких углеводородов в 2007-2017гг. В 2017 году относительно 2016 года рост суточной мировой добычи нефти и жидких углеводородов (ЖУВ) составил 0,4 %, хотя в 2007-2017 годах среднегодовой рост был на уровне 1,3%. Особую роль в замедлении роста предложения на мировом рынке нефти в 2017 году сыграла сделка стран ОПЕК и некоторых других нефтедобывающих стран, включая Россию, о сокращении объема ее добычи. В результате е страны ОПЕК в 2017 году снизили добычу почти на 1 % к 2016 году, а долю в мировой добыче нефти и ЖУВ - с 41,8 % до 41,3%. Наибольшее сокращение объема добычи произошло в Саудовской Аравии (-4%) и Венесуэле (-12%). Доля России в мировой добыче осталась неизменной на уровне 12 %. В тройке лидеров по объему добычи нефти и ЖУВ изменений не произошло. США, благодаря рост у цен на нефть, нарастили добычу на 5,2 %, увеличив свой отрыв от большинства других лидеров в отрасли, преимущественно участвующих в сделке ОПЕК+. Среди других стран можно отметить существенный рост объема добычи в Канаде (+8 %), Иране (+7 %) и Ливии (+105 %).[54]

Рост поставок нефтепродуктов России в страны ОЭСР в 2017 году относительно 2016 года замедлился до 2,2 % (в 2016 году прирост составлял 2,9 %),

доля российских поставщиков в общем объеме импорта нефтепродуктов этими странами осталась на уровне 13 %. В 2017 году поставки дизтоплива и нефти из России в страны ОЭСР выросли на 13 % к 2016 году, а объем экспорта бензина сохранился на уровне 2016 года.

В 2017 году экспорт нефти из России сократился на 2,2 млн. т (-0,9 %) по сравнению с предыдущим годом впервые с 2014 года. Такая динамика является результатом сокращения добычи нефти в России из-за выполнения обязательств в рамках сделки ОПЕК+. Экспорт нефтепродуктов из России в 2017 году также сократился на -8 млн. т. Таким образом, экспорт нефтепродуктов сокращается второй год подряд, что обусловлено главным образом существенным сокращением производства топочного мазута.[54]

Однако, несмотря на снижение экспорта нефтяных компаний России и снижение добычи, инвестиции в нефтяную промышленность в 2017 году превысили уровень 2016 года на 348 млрд. руб. При этом основной прирост инвестиций пришелся на добычу сырой нефти и составил 279 млрд. руб.. Такая динамика может являться результатом увеличения инвестиций в проекты по разработке новых месторождений. В целом показатели нефтяных компаний РФ не плохие и уровень рентабельности предприятий по добыче сырой нефти и газа составил 25,2% в 2017г., рентабельность предприятий по производству нефтепродуктов составила 8,2%, рисунок 2.11.[44]

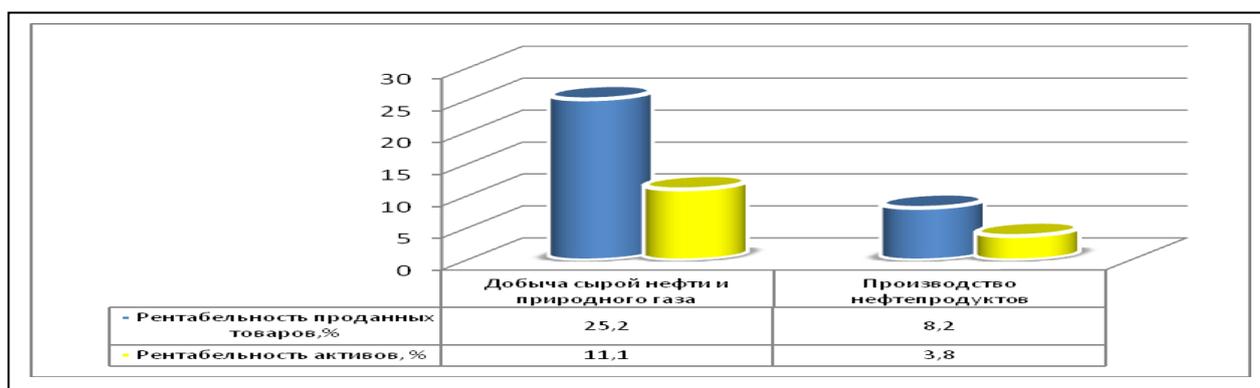


Рисунок 2.11-Рентабельность предприятий по добыче сырой нефти и природного газа и производства нефтепродуктов в 2017г. в РФ[44]

Таким образом, выше были рассмотрены основные показатели эффективности работы нефтяных компаний России, взаимосвязь контроллинга с предприятием и

факторы сдерживающие эффективность контроллинга как в российских, так и в зарубежных фирмах.

В связи с наличием сдерживающих факторов повышения эффективности контроллинга, является острой необходимостью развитие контроллинга затрат предприятия, в том числе и управленческих расходов. Рассмотрим эту часть вопроса. В целом, контроллинг управленческих затрат– это система, позволяющая оптимизировать уровень управленческих расходов и увеличить уровень эффективности от их осуществления. При построении системы контроллинга управленческих расходов необходимо учитывать общие принципы построения системы контроллинга затрат представлены в Приложении Б. При этом, функции контроллинга по отношению к управленческим затратам можно классифицировать следующим образом: сервисная функция, функция принятия решений и внутреннего контроля, таблица 2.1.[25]

Таблица 2.1- Функции контроллинга по отношению к управленческим затратам

№ п/п	Виды функций	Характеристика
1	Сервисная функция	предоставление необходимой информации для анализа и контроля управленческих расходов; эта функция заключается в информационном обслуживании, которое обеспечивается при помощи систем планирования, нормирования, учета и контроля.
2	Функция принятия решений (управляющая функция)	реализуется с использованием данных анализа отклонений, величины покрытия и общих результатов деятельности предприятия.
3	Функция внутреннего контроля	сводится к контролю управленческих расходов как организации в целом, так и ее структурных подразделений.

Контроллинг управленческих расходов является одной из важных составляющих общей системы управления предприятия, при этом, основной особенностью контроллинга управленческих расходов является невозможность их точной оценки при производстве продукта, так как невозможно проследить участие каждого конкретного элемента косвенных расходов в процессе производства конкретных видов продукции, работ, услуг.

В то же время, поскольку управленческие расходы включают в себя множество различных калькуляционных статей, несхожих по поведению и уровню затрат, контролировать их намного сложнее, чем прямые переменные расходы. Таким образом, при формировании системы контроллинга управленческих расходов важно учитывать все их особенности и условно-постоянный характер. При этом, рациональное управление расходами на нефтяном предприятии с помощью контроллинга создает соответствующий запас прочности и повышает его эффективность, то есть компания усиливает способность к защите своих рыночных интересов и получает возможность при прочих равных условиях получить большую прибыль или создать необходимый запас ресурсного потенциала для будущего развития.

В сложившихся обстоятельствах нефтяные предприятия должны самостоятельно внедрять и использовать контроллинг затрат для достижения необходимых показателей деятельности. В продолжении темы, согласно структуры работы, является необходимым рассмотреть анализ методик контроллинга с точки зрения применимости к управленческим расходам, для этого 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.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/sozдание-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-nbuu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuu/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 «Акциионная 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

