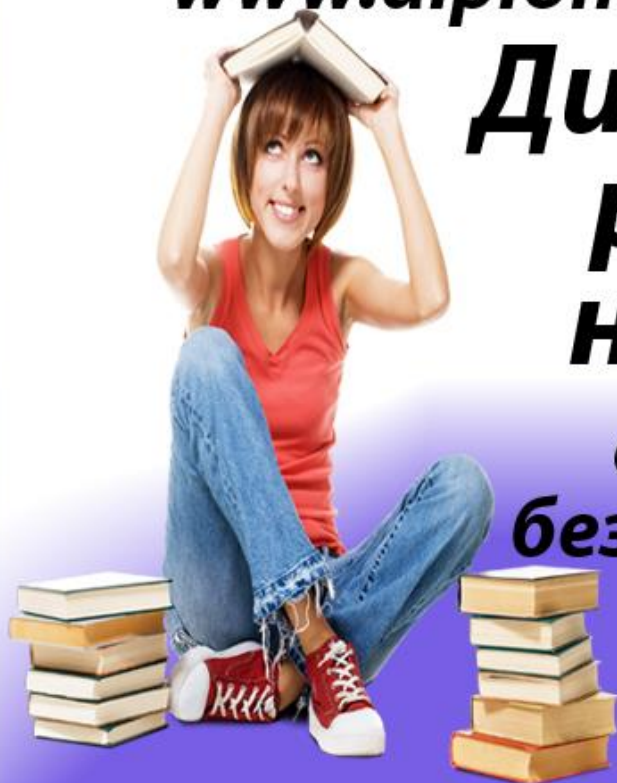


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

**от автора
без предоплаты**



1.3 Особенности планирования управленческих расходов

В современных экономических реалиях, с развитием производственно-технологических процессов увеличивается значение управленческих расходов в общих суммарных затратах предприятия. Управленческие расходы не на прямую, а косвенно влияют как на себестоимость продукции, так и на показатели экономической эффективности работы предприятия. Назначение административных расходов – обеспечение нормального хода производственно-хозяйственной деятельности, в отличие от основных расходов они не имеют линейной зависимости от объемов производства, и могут сохраняться даже при остановке производства, поэтому их, как правило, относят к условно-постоянным расходам.

При этом существуют как управленческие расходы, образующиеся в отдельных производственных подразделениях, так и управленческие расходы, относящиеся ко всему предприятию в целом: амортизация производственных зданий, коммунальные платежи, арендная плата, расходы на содержание аппарата управления и др. Основной особенностью 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 накладные расходы включают в себя множество различных калькуляционных статей, несхожих по поведению и уровню затрат, контролировать их намного сложнее, чем прямые переменные расходы.

Калькулируя себестоимость продукции важно обеспечить правильную организацию учета и планирования управленческих расходов по местам возникновения и уровням управления (центрам ответственности), т.е. построить систему аналитического учета косвенных затрат. При организации учета необходимо разграничение управленческих расходов условно-переменного и постоянного характера. Ответственность за уровень условно-переменных управленческих расходов возлагается на менеджеров конкретных подразделений, в

которых они формируются, на основе принятых в организации нормативных значений данных затрат.

Распределение и планирование административных расходов между различными продуктами деятельности предприятия должно носить многоступенчатый характер. На рисунке 1.9 показана взаимосвязь между затратами в целом по предприятию (в том числе и управленческими), прибылью, активами и капиталом предприятия с его показателями финансовой устойчивости и безубыточности. Целью ведения хозяйственной деятельности любого предприятия является безубыточность, определяемая с позиции соотношения выручки и затрат, финансовая устойчивость и максимизация прибыли. Предложенная совокупность показателей характеризует возможность достижения конечной цели – формирование безубыточности деятельности за счет снижения затрат и сохранение установленной величины собственного капитала, его последовательного увеличения на основе роста прибыли, необходимой для обеспечения самоокупаемости, самофинансирования и устойчивого развития.

Важно оценивать состояние предприятия и с позиции анализа качества результатов его финансовой деятельности, существенную роль в котором занимает политика управления затратами предприятия в целом и планирования управленческих затрат в частности. Так, например, увеличение затрат, не обусловленное ростом объема производства и продаж, негативно скажется на объемах накопления прибыли как источника собственного капитала, что в свою очередь приведет к необходимости привлечения дополнительных источников финансирования в форме внешних заимствований, негативно воздействуя на показатели финансовой устойчивости.

Перед планированием управленческих расходов необходимо осуществить своевременное, полное, достоверное отражение фактического размера и состава расходов и контроль за использованием всех ресурсов. При этом, можно определить основные задачи управления формированием управленческих расходов. Это: определение состава и разграничение затрат по их экономическому содержанию, элементам, статьям учета, смежными периодами и другими признаками;

формирование соответствующей информации об объеме расходов в предусмотренной системе документов, учетных регистров; правильное своевременное списание управленческих расходов на уменьшение финансового результата от основной деятельности.



Рисунок 1.9 – Место затрат в системе показателей, последовательно формирующих безубыточность и финансовую устойчивость предприятия [51]

Системный подход к планированию и управлению управленческими расходами является ключевым принципом их эффективности и находит свое выражение в том, например, что эффективность управления затратами оценивают по эффективности наиболее слабого звена системы. Именно слабое звено определяет надежность (эффективность) работы всей производственной системы, какой является предприятие. Недостаточное внимание к одной функции управления затратами может свести на нет всю работу.

Суть второго принципа управления управленческими расходами сводится к использованию на практике на различных уровнях управления (высшем, среднем и низшем) единых подходов и методов с целью обеспечения выполнения общей цели – налаживание системности в управлении затратами. Методическое единство управления затратами на разных уровнях предполагает единые требования к информационному обеспечению, планированию, учету, анализу затрат на предприятии.

Весомое значение в обеспечении эффективности управления затратами занимает управление ими на всех без исключения стадиях жизненного цикла предприятия. Суть принципа «недопущения лишних расходов» сводится к полной ликвидации фактов бесхозяйственности, имеющих потерь от брака, простоев, сверхнормативных расходов и существенного снижения величины расходов непроизводительного характера. Оптимизация управленческих расходов – одна из наиболее актуальных проблем на данном этапе развития экономики. Эти расходы занимают все более весомое место в структуре расходов предприятия. Совершенствование механизма формирования административных затрат в современных условиях рассматривается как с теоретической, так и с практической точки зрения. Любой хозяйствующий субъект в процессе своей деятельности осуществляет определенные виды расходов, связанные с производством продукции или предоставлением услуг. В связи с этим каждое предприятие для эффективной деятельности должно уметь управлять административными расходами.

Совершенствование информационного обеспечения относительно уровня затрат – следующий принцип управления затратами. Эффективность системы управления затратами в очень большой степени зависит от осведомленности относительно этого. Чтобы осуществлять влияние на затраты, необходимо владеть своевременной, полной и достоверной информацией относительно уровня и структуры плановых, нормативных и фактических затрат.

Механизм системы управления управленческими расходами включает следующие основные этапы: планирование расходов; принятие управленческих решений по вопросам учета и распределения затрат; оценка эффективности

формирования управленческих расходов; контроль расходов. Планирование управленческих расходов представляет собой детализированный план предполагаемых расходов на управление, которые должны быть понесены для обеспечения хозяйственной деятельности в будущем периоде. Этот прогноз имеет две цели: интегрировать все прогнозы управленческих расходов, разработанные менеджерами по производству и его обслуживанию; аккумулируя эту информацию, предоставить данные для вычисления нормативов этих расходов на предстоящий отчетный период. Управленческие расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется, исходя из потребностей производства, переменная часть – как норматив, например, от трудозатрат основных производственных рабочих. В бюджете управленческих расходов отображаются все виды расходов предприятия, которые не связаны с производственной и сбытовой деятельностью. К типичным статьям управленческих (общепроизводственных) расходов промышленного предприятия можно отнести:

- 1) Расходы на управление – заработная плата административно-управленческого персонала, командировочные, представительские расходы, содержание пожарной охраны, расходы службы безопасности.
- 2) Общепроизводственные расходы – содержание общезаводского персонала, амортизация и ремонт основных средств общехозяйственного назначения (например, здания заводоуправления), расходы на подготовку / переподготовку кадров, затраты на содержание и обслуживание автотранспорта (например, техническое обслуживание и ремонт), юридические потери, услуги банков, услуги связи, информационно-консультационные услуги, аудиторские услуги, хозяйственные расходы, обслуживание оргтехники и вычислительной техники, страхование имущества и др.
- 3) Налоги, сборы и платежи, что относятся к себестоимости продукции.
- 4) Непроизводительные расходы – потери от простоев, недостачи / потери от порчи материалов при хранении на складе.

Большинство управленческих расходов носит постоянный характер. Переменную часть планируют как процент (например, от объема продаж). Лишь небольшая часть управленческих расходов калькулируется расчетным путем (например, амортизационные отчисления). Большую часть управленческих расходов на предстоящий бюджетный период устанавливают в виде нормативов (лимитов) с целью обеспечения нормативных показателей прибыли.

Такие статьи бюджетов управленческих расходов, как амортизационные отчисления, расходы по содержанию и ремонту оборудования, зданий и сооружений, арендные платежи и другие, планируются исходя из стоимости и сроков службы основных фондов, занимаемых административными помещениями площадей по действующим в отраслях или регионах нормам и правилам. Что касается другой их части - оплаты труда инженерно-технического и управленческого персонала, а также их командировочных, представительских, транспортных и прочих расходов и их планирование носит весьма специфический характер, поскольку эта часть управленческих расходов связана с развитием бизнес.

Детализируя все управленческие или административные расходы при их планировании необходимо учесть особенности расходов по всем статьям калькуляции, что отображено в таблице 1.6. Управление управленческими затратами предусматривает, в первую очередь, разработку (составление) сметы указанных расходов.

Наиболее удобно такую смету составлять на квартал с ежемесячной разбивкой. При этом следует учитывать количество рабочих дней в месяце с тем, чтобы максимально объективно подойти к процессу его формирования. Грамотно составленная смета управленческих расходов является залогом успешного выполнения плана развития предприятия. В условиях нестабильной, динамичной внешней среды бизнеса особенно актуальным становится внедрение системы финансового контроля, планирования и анализа денежных и материальных потоков в любой области деятельности субъектов хозяйствования. Одним из наиболее эффективных современных технологий такого контроля является система бюджетирования управление затратами.

Таблица 1.6 – Особенности планирования управленческих расходов по статьям калькуляции

Статья калькуляции управленческих расходов	Особенности планирования
Расходы на оплату труда	Расходы по этой статье рассчитывают исходя из численности административно-управленческого персонала, другого общехозяйственного персонала (штатных и внештатных работников), должностных окладов, надбавок, доплат, плановых премий, поощрений, компенсационных выплат согласно принятой на предприятии системе оплаты труда и штатному расписанию.
Отчисления на социальные нужды	Расходы по этой статье определяют исходя из запланированного фонда оплаты труда административно-управленческого, другого общехозяйственного персонала и объемов отчислений на социальные мероприятия по установленным законодательством нормам.
Расходы на аренду основных средств, других материальных активов, обеспечивающих административные нужды	Расходы по этой статье планируют на оперативную аренду объектов общехозяйственного назначения, инвентаря рассчитываются в соответствии с площадью, которую арендуют или емкостью, количеством инвентаря и ставок арендной платы, предусмотренных соглашениями на аренду.
Расходы на содержание основных средств, других материальных оборотных активов, обеспечивающих административные нужды	Такие расходы предусматривают расходы на отопление, освещение и другие коммунальные услуги (рассчитывают исходя из объемов потребления и действующих тарифов); расходы на вывоз мусора и отходов (рассчитывают исходя из объемов услуг и действующих тарифов); расходы на противопожарные средства (рассчитывают исходя из стоимости материалов, тарифов, а также в соответствии с соглашениями на услуги, которые предоставляют органы пожарной охраны); расходы на содержание охраны, которая не входит в штатное расписание предприятия и на обслуживание средств сигнализации (определяют на основании заключенных договоров); планирование затрат материалов и средств ухода за помещениями (осуществляют исходя из стоимости материалов и норм их потребления, установленных на предприятии); расчет затрат на текущий ремонт помещений (проводят в соответствии с потребностями в ремонте) и т.д.
Амортизация основных средств, других материальных оборотных активов и нематериальных активов, обеспечивающих административные нужды	Планируют исходя из принятых на предприятии методов начисления амортизации, стоимости амортизируемых объектов и срока их полезного использования.
Расходы на страхование имущества	Расходы по этой статье определяются исходя из стоимости имущества предприятия, подлежащему обязательному страхованию, размеров страховых тарифов и нормативов платежей обязательного страхования.
Налоги, сборы и другие предусмотренные законодательством обязательные платежи	Налоги, сборы и другие предусмотренные законодательством обязательные платежи, включенные в состав административных расходов (таможенные платежи, портовые сборы, налог на рекламу, коммунальные налоги, и другие), определяют по установленным нормам, предусмотренным законодательством.
Общие корпоративные расходы	Например, расходы связанные с изготовлением и использованием бланков, обнародования отчетов, организационные и представительские расходы, связанные с обеспечением корпоративной деятельности предприятия (рассчитывают исходя из сметы данных мероприятий и норм расходов, установленных действующим законодательством), оплату работ и услуг консультационного и информационного характера, а также связанных с организацией предусмотренных законодательством обязательных аудиторских проверок.
Другие административные расходы	Другие административные расходы, включенные в этой статье, планируют по элементам затрат с учетом специфических особенностей каждого их вида, в частности: расходы, связанные с обеспечением нормальных условий труда и соблюдением правил техники безопасности труда (рассчитывают в соответствии со сметой расходов на эти цели); расходы на служебные командировки (определяются исходя из норм расходов, предусмотренных действующим законодательством, запланированного количества и продолжительности командировок работников предприятия); расходы на оплату услуг почтовой, телефонной, факсимильной и иных видов связи (рассчитывают исходя из их фактических размеров, тарифов и абонентской платы на эти услуги); расходы на подписку специализированной прессы, приобретение специальной литературы, прейскурантов, каталогов, инструктивных и других служебных материалов (рассчитывают исходя из их планового количества и стоимости одного издания); расходы на рационализацию (рассчитывают согласно с принятым проектом внедрения этих мероприятий) и т.д.

Издержки планирования осуществляются, как правило, за счет бюджетов управленческих расходов, бюджета производственных накладных расходов и бюджета коммерческих расходов. Для каждого конкретного предприятия, форматы бюджетов управленческих и накладных расходов в целом будут определяться спецификой их деятельности. При планировании бюджета управленческих расходов необходимо учитывать все их особенности, также целесообразным будет придерживаться такой последовательности составления бюджета управленческих расходов:

- 1). Определить наиболее важные статьи управленческих расходов, которые соответствуют профилю и структуре организации.
- 2). Распределить управленческие расходы по их служебной и функциональной роли.
- 3). Выделить в составе управленческих расходов переменные (прямые) и условно постоянные расходы.
- 4). Определить какие расходы из суммы условно-постоянных управленческих следует отнести к расходам отдельных структурных подразделений организации, и какие, к общеорганизационным расходам.
- 5). Составить планы-графики управленческих расходов, выделив внутри них переменные и условно постоянные расходы и соответственно скорректировать эти расходы по месяцам бюджетного периода.

Менеджмент и бизнес-планирование расходов в бюджетах отличается из-за различий в методах прогнозирования и оценки их эффективности. Кроме того, принято выделять накладные расходы отдельного бизнеса или структурного подразделения – бизнес-единицы и расходы предприятия. Назначение бюджета управленческих расходов – определить общие и административные расходы, необходимые для существования предприятия как юридического лица.

Два типа расходов отличаются по методике планирования. Первые включают те статьи затрат, которые связаны с определенным видом деятельности (в коммерческом предприятии, например, при реализации определенной номенклатуры продукции, на промышленных предприятиях с конкретной

продукции). Второй тип состоит из расходов, которые могут быть подсчитаны только для предприятия в целом, а затем разложены по видам деятельности или продукции.

Отметим, что управленческие расходы в соответствующем бюджете не имеют привязки к объемам продаж или объемам производства, рассчитываются вне взаимосвязи с динамикой доходов компании. Большая часть накладных расходов относится к лимитируемым затратам (а не к нормируемым), для которых надлежит установить контрольный лимит на определенный период времени. Но и здесь существуют два типа расходов, различающихся по назначению и методам планирования: один так или иначе привязан к активам, которыми оперирует данный бизнес, другой связан с его развитием.

Такие статьи бюджетов накладных и управленческих расходов, как амортизационные отчисления, расходы по содержанию и ремонту оборудования, зданий и сооружений, арендные платежи и пр., планируются исходя из стоимости и сроков службы основных фондов, занимаемых бизнесом офисных или производственных площадей по действующим в отраслях или регионах нормам и правилам. Что касается другой их части - оплаты труда менеджеров и специалистов, инженерно-технического и административно-управленческого персонала, а также их командировочных, представительских, транспортных и прочих, – то их планирование носит весьма специфический характер, поскольку эта часть управленческих расходов связана с развитием бизнеса.

При планировании управленческих расходов, прежде всего, необходимо иметь в виду важное обстоятельство: доля управленческих расходов на заработную плату всех категорий инженерно-технических работников и управленческий персонал в фонде оплаты труда должна возрастать для обеспечения роста эффективности производства, повышения конкурентоспособности предприятия на основе роста ее технологического уровня. Но в общем объеме продаж доля этих, же расходов должна оставаться стабильной и медленно снижаться (примерно на 1,0–1,2 % на 10-15 лет). Но это долгосрочный тренд. В реальной практике планирования осуществляется посредством следующих методов, приведенных в таблице 1.7.

Таблица 1.7 - Методы планирования управленческих расходов

Виды методов	Характеристика методов
Традиционный подход	Заключается в ограничении административных расходов на определенный процент от заработной платы или количество так называемого основного производственного персонала, что обеспечивает стабильность структуры управленческих расходов. Управленческие расходы, в таком случае, растут или сокращаются пропорционально численности персонала или фонда заработной платы. Данный подход был характерен для командной экономики, когда экономический рост достигался экстенсивными факторами. При освоении новых техник и технологий увеличивается нагрузка на систему управления, а это требует увеличения численности управленческого персонала, специалистов по сравнению с их прежним уровнем. Если этого не сделать, то обеспечить эффективное использование новой техники, рост на основе ее внедрения эффективности производства и, прежде всего, фондоотдачи вряд ли возможно.
Планирование «от достигнутого».	В этом подходе предполагается ежегодно увеличивать уровень управленческих расходов в соответствии с темпами роста за определенный период времени. Этот подход наиболее характерен для коммерческих структур, предприятий и фирм, созданных в период так называемых радикальных экономических реформ, когда внедряются новые функции управления.
Планирование в увязке с конечным результатом	Наиболее эффективно применяется на предприятиях развитых стран, но практически отсутствуют у нас, планирование, ориентированное на конечный результат.

Получается, что управленческие расходы, варьируя по отраслям в общей численности занятых и заработной платы, остаются стабильными в условно-чистой продукции – на уровне 18-19 %. Кроме того, управленческие расходы в условно-чистой продукции не изменяется в динамике по времени. Если ограничить рост управленческих расходов, тогда это не мешает увеличению доли управленческих расходов на заработную плату инженеров и административного персонала в сфере занятости. При повышении конечного результата, с одной стороны, у компании больше возможностей для развития своего управленческого потенциала, увеличение лимитов на административные расходы и на другие расходы, а с другой стороны рост условно-чистой продукции свидетельствует о повышении эффективности управленческого труда на предприятии.

Особенностью управленческих расходов является их условно-постоянная природа, т.е. их величина не зависит прямо пропорционально от объема реализации. Величина этих расходов, конечно же, будет изменяться с ростом объема продаж, но не прямо пропорционально, а скачкообразно. Поэтому при планировании будущих

затрат для повышения эффективности бизнеса принято предусматривать некоторое снижение доли этих затрат в чистой выручке по мере ее роста объемов продаж.

Управленческие расходы – это издержки на заработную плату работников аппарата управления (инженерно-технические работники и административно-управленческий персонал) предприятия или компаний, их структурных подразделений, вспомогательного персонала, представительские и командировочные расходы, расходы на служебный транспорт, аренду, услуги юристов, консультантов, аудиторов, хозяйственные нужды, канцелярские товары и т. д.

Планирование всех выше перечисленных видов управленческих расходов находится в тесной зависимости от стратегии развития предприятия. При стратегии захвата и расширении части рынка, управленческие расходы будут возрастать, а при удержании уже завоёванной ниши – они могут оставаться стабильными или же снижаться. Современные методы оптимизации управленческих расходов должны быть гибкими, простыми в использовании, предоставлять в оперативном порядке необходимую для принятия управленческих решений информацию.

С учетом вышеприведенных особенностей после проведения комплексного анализа подходов современных направлений оптимизации расходов предприятия можно выделить мероприятия, которые являются целесообразными в современных условиях для оптимального планирования уровня управленческих расходов:

- совершенствование труда за счет изменения форм и методов труда;
- совершенствования аппарата управления;
- уменьшение административных и транспортных расходов;
- применение ресурсосберегающих технологий, что обеспечивает экономию материалов и энергии;
- четкое выделение затрат на управление;
- разработка оптимальной стратегии развития предприятия;
- внедрение эффективных систем внутрипроизводственных экономических отношений;
- рационализация организационной структуры управления;

- усиление контроля за соотношением темпов роста производительности труда и заработной платы;
- недопущение ускоренного роста средней заработной платы относительно роста производительности труда.
- сокращение расходов на оплату труда за счет аутсорсинга и фриланса;
- компенсация части заработной платы предоставлением работникам социальных льгот (бесплатного питания, расширенного медицинского страхования и т. п.).
- управление инвестициями: обоснованный отбор инвестиционных проектов, приглашение независимых экспертов и тому подобное.

Итак, для того, чтобы планирование управленческих расходов было эффективным, его надо проводить в соответствии с такими принципами: системность, методическое единство, управление на всех стадиях жизненного цикла предприятия, недопущения лишних расходов и оптимизация управленческих расходов, совершенствование информационного обеспечения относительно уровня затрат.

Все виды расходов предприятия, которые не связаны с производственной и сбытовой деятельностью, отображаются в бюджете управленческих расходов, который в свою очередь является основным инструментом планирования управленческих расходов. Управленческие расходы имеют условно-переменный или постоянный характер, при этом, переменную часть планируют как процент (например, от объема продаж), лишь небольшая часть управленческих расходов калькулируется расчетным путем (например, амортизационные отчисления), а большую часть управленческих расходов на предстоящий бюджетный период устанавливают в виде нормативов (лимитов) с целью обеспечения нормативных показателей прибыли.

В бюджете управленческих расходов калькуляция проводится по таким статьям: расходы на оплату труда; отчисления на социальные мероприятия; расходы на аренду основных средств, других материальных необоротных активов, обеспечивающих административные нужды; расходы на содержание основных

средств, других материальных необоротных активов, обеспечивающих административные нужды; амортизация основных средств, других материальных необоротных активов и нематериальных активов, обеспечивающих административные нужды; расходы на страхование имущества; налоги, сборы и другие предусмотренные законодательством обязательные платежи; общие корпоративные расходы; другие административные расходы.

Важно отметить, что в современных экономических реалиях, учитывая особенности управленческой деятельности компаний наиболее эффективным методом планирования управленческих расходов является планирование, ориентированное на конечный результат, такие методы как «традиционный подход» и планирование «от достигнутого» устарели и не соответствуют критериям эффективности ведения хозяйственной деятельности.

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**

