Концепция контроллинга и ее реализация на предприятиях АПК :Методология и методика

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.12, кандидат экономических наук Кордович, Валентина Иосифовна  
  
**Год:**

1999

**Автор научной работы:**

Кордович, Валентина Иосифовна

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Санкт-Петербург

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.12

**Специальность:**

Бухгалтерский учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности

**Количество cтраниц:**

199

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Кордович, Валентина Иосифовна

Введение

1. Понятие и задачи контроллинга и его организационная структура

1.1. Определение контроллинга

1.2. История развития контроллинга

1.3. Цели и задачи контроллинга

1.4. Виды контроллинга

1.5. Организационное построение контроллинга

1.6. Менеджмент by objectives

1.7. Профессиональные и личные качества, необходимые контроллеру

2. Инструменты контроллинга

2.1. Планирование и контроль

2.1.1. Понятийные основы

2.1.2. Построение планирования

2.2. Инструменты стратегического планирования

2.2.1. Временная интеграция стратегических планов

2.2.2. Плановые инструменты и плановые документы

2.2.2.1. Стратегический баланс

2.2.2.2. Анализ отраслей по Портеру

2.2.2.3. Анализ портфельной матрицы

2.2.2.4. Инвестиционные расчеты

2.2.2.5. Стратегический аудит

2.2.2.6. Стратегическая информационная система

2.3. Инструменты оперативного контроллинга

2.3.1. Система расчета затрат

2.3.2. Основы планирования затрат

2.3.2.1. Планирование прямых затрат

2.3.2.2. Планирование косвенных затрат

2.3.3. Системы показателей

2.3.4. Анализ точки безубыточности

2.3.5. ABC - анализ

2.3.6. Бенчмаркинг (Benchmarking) 95 2.4. Отчеты контроллера

2.4.1. Формирование отчетов контроллера

2.4.2. Использование графиков

2.4.3. Использование программы Power Point 100 3. Применение концепции контроллинга для предприятий аграрного 102 сектора экономики

3.1. Особенности сельского хозяйства России

3.2. Применение инструментов стратегического контроллинга для предприятий аграрного сектора

3.2.1. Обоснование решения о собственном производстве или поставках со стороны

3.2.2. Стратегический баланс

3.2.3. Анализ портфельной матрицы

3.2.4. Инвестиционные расчеты

3.2.5. Стратегическая информационная система

3.3. Применение инструментов оперативного контроллинга для предприятий аграрного сектора

3.3.1. Системы расчета затрат

3.3.2.Бюджетирование на нулевой основе

3.3.3.Системы показателей

3.3.4.АВС-анализ 144 Выводы 146 Список литературы 148 Приложения

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Концепция контроллинга и ее реализация на предприятиях АПК :Методология и методика"

Актуальность темы исследования

Отличительной чертой очень трудно складывающихся в нашей стране рыночных отношений является то, что любое предприятие вне зависимости от формы собственности становится экономически и юридически самостоятельным. Такое положение предприятия как субъекта рыночных отношений заставляет сегодня во многом по-другому рассматривать проблемы управления его финансово-хозяйственной деятельностью. С другой стороны, научно-технический прогресс и динамика внешней среды заставляют современные предприятия превращаться во все более сложные системы. Для обеспечения управляемости таких систем необходимы новые методы, соответствующие сложности внешней и внутренней сред предприятий. Все, выше сказанное, непосредственно относится к предприятиям аграрного сектора экономики, которые имеют сложную разветвленную организационную структуру, включающую не только производственные подразделения, но социально-бытовую сферу. В настоящее время происходит объективный процесс возрастания роли и значения таких функций управления как учет, анализ, планирование и контроль с одновременным переосмыслением их задач, наполнением новым содержанием. В этой связи особенно актуален опыт стран рыночной экономики.

Для современного этапа развития экономики Запада характерным является процесс интеграции планирования, учета, анализа, контроля и принятия управленческих решений в единую систему управления предприятием, основанную, прежде всего на применении компьютеров и ориентированную на обеспечение долгосрочного функционирования предприятий на рынке.

Одной из таких систем является контроллинг, получивший за рубежом довольно широкое развитие. По свой сути контроллинг является новым элементом, полученным на основе разумного синтеза экономических наук. Как отмечают некоторые из авторов, на Западе нет четкого и общепризнанного представления о том, что такое система контроллинга, каково должно быть ее содержание. Однако дискуссия о том, нужен контроллинг или нет, окончена уже давно в пользу контроллинга. Это подтверждает следующий факт, что уже в 1974 году более 90% крупных немецких предприятий (свыше 5 ООО занятых) располагали институционально обособленным подразделением контроллинга. На сегодняшний день все большее и большее число средних и мелких предприятий ФРГ также вводят у себя соответствующие службы. Различается используемый практический инструментарий контроллинга на разных предприятиях, а также по-разному построена эта служба организационно, но необходимость данной службы на предприятиях уже не вызывает сомнений.

Необходимость появления на современных предприятиях контроллинга можно объяснить следующими причинами: повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием: смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего; увеличение скорости реакции на изменение внешней среды, повышение гибкости предприятия; необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия; необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций; усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления; недостаток релевантной информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления; наметившееся стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и деятельности.

Степень изученности проблемы

Контроллинг - новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента, которое переводит управление предприятием на качественно новый уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность предприятия на достижение оперативных и стратегических целей.

На данную тему до недавнего времени имелось мало трудов в российской экономической литературе. Первыми были переводы работ немецких авторов: Майер Э. «Контроллинг как система мышления и управления» (1993 г.), Манн Р., Майер Э. «Контроллинг для начинающих» (1995 г.) и фундаментальный труд Дитгера Хана «Планирование и контроль: концепция контроллинга» (1997 г.). К сожалению, эти работы не дают четкого и ясного представления о контроллинге начинающим изучать эту тему. Труд известного немецкого экономиста Д. Хана является ценнейшим источником информации о контроллинге, но в основном уже для специалистов, имеющих представление о контроллинге и опыт работы с данной системой.

За последние полгода вышли в свет еще сразу три книги о контроллинге: переводной труд немецкого автора - Фольмут X. Й. Инструменты контроллинга (1998 г.) и две книги российских авторов - Карминский A.M., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. «Контроллинг в бизнесе» (1998 г.) и «Контроллинг как инструмент управления предприятием» (под редакцией Данилочкиной Н.Г.) (1998 г.). Появление сразу трех книг в очередной раз подтверждает актуальность, практическую значимость рассматриваемой темы и интерес к ней.

Цель и задачи исследования

Основная цель диссертационной работы состоит в изучении теоретических и методологических вопросов создания системы контроллинга на предприятиях аграрного сектора экономики, внедрение выработанных рекомендаций в учебный процесс вузов РФ, систему подготовки и переподготовки специалистов агропромышленного комплекса.

Достижения указанной цели обусловило решение следующих задач: изучить теоретические разработки о контроллинге и зарубежный опыт функционирования системы контроллинга на предприятиях; уточнить понятие контроллинга, определив сферу его действия; рассмотреть возможные варианты организационного построения контроллинга с учетом особенностей аграрного производства; рассмотретьинструменты, используемые контроллингом; исследовать особенности адаптации системы контроллинга для российских предприятий аграрного сектора экономики; определить возможность использования инструментов стратегического и оперативного контроллинга для предприятий АПК; рассмотреть на конкретном примере применение некоторых оперативных и стратегических инструментов контроллинга с использованием возможностей современной электронной техники при составлении прогнозов на перспективу.

Перечисленные задачи решены в диссертации, по ним сделаны соответствующие выводы и рекомендации.

Предмет и объект исследования

Предметом исследования явились методические и организационные вопросы создания контроллинговых служб на предприятиях аграрного сектора экономики. Объект исследования - практическая деятельность отечественных и немецких предприятий.

Теоретическая, методическая и информационная основа исследований

Теоретической, методологической и информационной основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых по исследуемым в диссертации вопросам, а также учебный материал института Вайнштефан по предметам «Контроллинг и логистика» и «Приемы электронной обработки данных для контроллинга».

В процессе исследования использованы следующие методы: диалектический анализ и синтез, научная абстракция, исторический, общей и математической статистики, расчетно-конструктивный, имитационного моделирования и другие.

Научная новизна определена значимость контроллинга как системы, ориентированной на текущее и долгосрочное развитие предприятия; уточнено содержание понятия контроллинга; разграничены понятия контроллинга, контроля, внутреннего аудита и менеджмента; определены для предприятий аграрного сектора различные варианты организационного построения службы контроллинга; определены требования, предъявляемые к работникам службы контроллинга; рассмотрен набор инструментов, применяемых контроллингом; рассмотрены особенности адаптации системы контроллинга для предприятий аграрного сектора экономики; обозначена сфера применения инструментов контроллинга для предприятий агропромышленного комплекса различных форм собственности; на конкретном примере рассмотрены инструменты оперативного и стратегического контроллинга; разработана имитационная модель с использованием современной компьютерной техники, а также с учетом различных видов инфляции при составлении прогнозов на перспективу; проведен анализ чувствительности для данной модели; применены компьютерная техника и технологии при подготовке и представлении результатов темы исследования.

Практическая значимость работы

Практическая значимость работы состоит в возможности использования результатов исследования: в деятельности информационно-консультационных служб для сельскохозяйственных производителей; в качестве основы для разработки бизнес планов; для учебного процесса системы подготовки и переподготовки специалистов агропромышленного комплекса; для составления электронных учебников при создании информационной базы дистанционного обучения; предприятиями аграрного сектора экономики для повышения эффективности хозяйствования; для САОЗТ «Лето» при составлении прогнозов на долгосрочную и краткосрочную перспективу.

Апробация работы и публикации

Результаты исследований явились основой для:

•S выступления на научной конференции в СПГАУ в 1998 году;

•S доклада на научно-практическом семинаре в институте Вайнштефан по проблемам развития российской экономики в 1997 году;

•S подготовки и проведения двух немецко-российских семинаров в Академии Менеджмента и Агробизнеса Нечерноземной зоны в 1998 и 1999 годах.

По теме диссертации опубликовано 2 научных статьи.

## Заключение диссертации по теме "Бухгалтерский учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности", Кордович, Валентина Иосифовна

Выводы

В результате проведенных исследований изучены теоретические разработки о контроллинге и практический опыт функционирования системы контроллинга на немецких предприятиях.

Уточнено понятие контроллинга; разграничены сферы действия контроллинга, контроля, внутреннего аудита и менеджмента, данные понятия уточнены в соответствии с особенностями развития российской учетно-экономической науки на современном этапе.

С общих методологических позиций обоснована значимость системы контроллинга для российских предприятий, в частности для предприятий агропромышленного комплекса с учетом особенностей производства.

Рассмотрены возможные варианты построения службы контроллинга на предприятиях аграрного сектора экономики; определены требования, предъявляемые к работникам службы контроллинга.

Рассмотрены инструменты, используемые контроллингом для повышения эффективности работы предприятия в целом.

На конкретном примере рассмотрены некоторые инструменты стратегического и оперативного контроллинга, создана имитационная модель по данным САОЗТ «Лето» с использованием компьютерной техники. На основе анализа выполненных эмпирических расчетов по эффективности инвестиционного проекта с использованием динамических методов расчета (расчет капитализированной стоимости), а также с учетом инфляции производственных факторов и доходов и анализа чувствительности данной модели можно утверждать о прибыльности данного проекта и эффективном вложении денег на перспективу. Такого рода модели расчета позволяют руководству предприятия принимать взвешенные хорошо продуманные решения и дают своего рода гибкость в управлении предприятием. Результаты исследований подготовлены и представлены с использованием компьютерной техники и технологий.

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Кордович, Валентина Иосифовна, 1999 год

1. Абрамов А.П. Контроллинг: применение принципов и методов на транспорте // Железнодорожный транспорт,- 1994,- № 5,-с.56-59.

2. Алехин Б.И. Рынок ценных бумаг. Введение в фондовые операции. М.: Финансы и статистика, 1991. - 160 с.

3. Андреев В.Д. Практический аудит. Справочное пособие. М.: Экономика, 1994.

4. Аликин А. Г. Система внутрихозяйственного расчета и стимулирование труда от хозрасчетного дохода // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий,- 1997,- №12.

5. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

6. Антошов В., Уварова Г. Экономический советник менеджера. Минск: Финансы, учет, аудит, 1996.

7. Аудит. М.: Аудит, Юнити, 1997. - 432 с.

8. Бакаев А.С. Тенденции развития бухгалтерского учета в России // Бухгалтерский учет,- 1994,- № 8.

9. Бакаев А.С., Шнейдман JI.C. Современная постановка бухгалтерского учета на предприятии // Бухгалтерский учет,- 1994,- № 8.

10. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 1994.

11. Балабанов И. Риск менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1996.

12. Балабанов И.Т., Степанов В.Н., Эйбшиц Е.В. Анализ расчета рентабельности продукции //Бухгалтерский учет. 1996. - № 3. - с.30-34.

13. Барулина У.В. Учет затрат в условиях рынка // Бухгалтерский учет,- 1992,-№ 4. с.24-26.

14. Белобжецкий И.А. Бухгалтерский учет и внутренний аудит. М.: Журнал «Бух.учет», 1994.

15. Бернстайн JT.А. Анализ финансовой отчетности. М.: Финансы и статистика, 1996. - 624 с.

16. Бирман X., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. -М.: Банки и биржи, 1997.

17. Борманн Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике,- Hamburg: S+W:Steuer- und Wirtschaftsverlag GmbH, 1992. 675 с.

18. Бука Л.Ф., Трофимова Л.Н. Управленческий анализ и комплексная оценка экономической эффективности // Аудитор. -1996. -№ 3. с. 37-39.

19. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами,- М.: Финансы и статистика, 1996. 800 с.

20. Васильев Ю.П. Управление развитием производства: опыт США. М.: Экономика, 1989.

21. Васькин В.Ф. Сравнительная оценка эффективности разных форм хозяйствования // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий,- 1997,-№ 12.-с. 50-51.

22. Воронцовский А.В. Методы обоснования инвестиционных проектов.-СПб.: Институт «Экономическая школа», б.г. 45 с.

23. Дамари Р. Финансы и предпринимательство.- Ярославль: Периодика, 1993.-224 с.

24. Данилевский Ю.А. Аудит промышленных и акционерных обществ,- М.: Финстатинформ, 1995.

25. Додонов А.А. Нам нужны свои, российские стандарты // Контроллинг.-1995,-№ 1-е. 132-148.

26. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. М.:Аудит, 1994.

27. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М.: Наука, 1983.

28. Ерофеева В.А. Учет, информация, управление: прямые и обратные связи. -М.: Финансы и статистика, 1992.

29. Ерофеева В.А., Принцева С.А. Бухгалтерский учет и внутренний аудит в системе управления организацией в условиях становления рыночных отношений. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995. - 60с.

30. Завгородний В.И., Скляр В.А., Трубилин И.Т. Анализ хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий,- М.: Агропромиздат, 1987.

31. Зудилин А.П. Бухгалтерский учет на зарубежных предприятиях,- М.: 1997.

32. Ивашкевич В.Б. Использование данных учета издержек для обоснования заказов и цен // Бухгалтерский учет,- 1992,- № 2,- с.9-12.

33. Ивашкевич В.Б., Зайцев С.Н. Контроллинг на предприятиях Федеративной Республики Германии // Бухгалтерский учет,- 1996,- № Ю. с. 76-80.

34. Как работать с Microsoft Office 91 Корпорация Microsoft, 1997.

35. Камышанов П.И. Знакомьтесь: аудит,- М.: ИВЦ «Маркетинг», 1994.

36. Карминский A.M., Нестеров П.В. Информация бизнеса,- М.: Финансы и статистика, 1997. -416 с.

37. Карминский A.M., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе,- М.: Финансы и статистика, 1998. 256 с.

38. Кашаев А.Н. О группировках затрат в производственном учете // Бухгалтерский учет,- 1994,- № 9.

39. Ковалев В.В, Финансовый менеджмент,- М.: Финансы и статистика, 1995. -432 с.

40. Ковалев В.В., Соколов Я.В. Основы управленческого учета: учебное пособие,- СПб.: Изд-во ЛИСТ, 1991.

41. Ковалев В.В., Соколов Я.В. Учет в условиях инфляции // Бухгалтерский учет,- 1993,- №1.

42. Коваленко Н.Я. Экономическое регулирование рыночных отношений в сельском хозяйстве. // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий,- 1997,- № 4.

43. Колесник А.П. Компьютерные системы в управлении в управлении финансами,- М.: Финансы и статистика, 1994. 312 с.

44. Контроллинг как инструмент управления предприятием,- М.: Аудит, 1998,- 280 с.

45. Копылова J1. Внутренний аудит на предприятиях АПК. // Экономика сельского хозяйства России,- 1995,- № 12.

46. Крылова Т.С. Выбор партнера, анализ отчетности капиталистического предприятия,- М.: Финансы и статистика, 1991.

47. Кузьминская О. Роль внутреннего аудита при контроле финансовых результатов деятельности // Бухгалтерский учет и аудит,- Киев, 1996,- № 2,- с.25-26.

48. Кхол Й. Технология решения проблем управления.- Прага: ИЦ, 1983.

49. Лебедев В.Г. Управление затратами на предприятии. СПб., 1996.

50. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления.-М.: Финансы и статистика, 1993. 96 с.

51. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих,- М.: Финансы и статистика, 1995,- 304с.

52. Маркетинг в АПК,- М.: Колос, 1997.

53. Маркетинг: толковый терминологический словарь справочник,- М.: Инфоконт, 1991,- 224 с.

54. Миддлтон Д. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений,- М.: Юнити, 1997.

55. Мизиковский Е.А. Управленческий учет: необходимость и действительность // Бухгалтерский учет,- 1995,- № 8,- с. 44-47.

56. Милосердое В.В. Земельные отношения: формирование и необходимость корректировки,- М., 1998.

57. Мюллер Г., Гернон X. Учет: международная перспектива.- М.: Финансы и статистика, 1993.

58. Мясоедов С.П., Фединский Ю.И. Общество на паях. М.: Изд-во политической литературы, 1991. - 160 с.

59. Наринский А.С., Гаджиев Н.Г. Контроль в условиях рыночной экономики. -М., 1994.

60. Нидлз Б., Андерсон X., Колдуэлл , Принципы бухгалтерского учета, М.: Финансы и статистика, 1994. -496 с.

61. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг». М.: Финансы и статистика, 1993.

62. Николаева С.А. Принципы формирования и калькулирования себестоимости,- М., 1997.

63. Нитецкий В.В., Кудрявцев Н.Н. Справочник аудитора: методика проверки некоторых аспектов деятельности предприятия,- М.: Дело, 1996.

64. Новиков В.Н. О развитии интеграции и кооперации в АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий,- 1994,- №4. -с.15-18.

65. Овсянников С.Г. Экономический анализ деятельности сельскохозяйственных предприятий,- Минск: Вышейша школа, 1983.

66. Палий В.Ф. Концепция развития бухгалтерского учета // Бухгалтерский учет,- 1993,- №5. с.3-14.

67. Палий В.Ф., Николаева С.А. Бухгалтерский учет. Отчетность. Экономический анализ в 1993 году,- М.: Союзаудит, 1993.

68. Патров В.В., Ковалев В.В. Как читать баланс.- М.: Финансы и статистика, 1993.

69. Планирование в сельском хозяйстве,- СПб.: Академия менеджмента и агробизнеса Нечерноземной зоны РФ, 1998.

70. Рахман 3., Шеремет А. Бухгалтерский учет в рыночной экономике,- М.: ИНФРА-М, 1996.

71. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности,- М.: Юнити, 1997.

72. Робертсон Д.К. Аудит,- M.:KPMG, ауд. фирма «Контакт» , 1993. -496 с.

73. Савицкая Г. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК,-Минск: ИП «Экоперспектива», 1998. 494 с.

74. Сандриков Т.С. Исчисление и анализ себестоимости продукции птицеводства,- М.: Колос, 1983.

75. Сиротина М.А. Сельское хозяйство Ленинградской области // Сельскохозяйственные вести,- 1997,- № 2-3.

76. Смекалов П.В, Ораевская Г.А. Анализ хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий,- М.: Финансы и статистика, 1991,304 с.

77. Стась В.Н., Серый-Казак И.Н. Аудит внешний и внутренний, Барнаул: Изд-во Алт. Гос. ун-та, 1994.

78. Стоун Д., Хитчинг К. Бухгалтерский учет и финансовый анализ,- СПб.: АОЗТ «Литера Плюс», АО «СПб оркестр», 1994. -272 с.

79. Стуков С.А., Голышев В.Д. Введение в аудит,- М.: Тарвер, 1992.

80. Суйц В.П. Аудит системы внутреннего контроля на предприятии // Бухгалтерский бюллетень,- 1995,- № 12.

81. Суйц В.П., Царев М.В. Аудит системы внутреннего контроля на предприятии // Бухгалтерский бюллетень,- 1996,- № 1. -с.5-7.

82. Сухарева Л.А. Внутренний аудит и финансовый менеджмент // Бухгалтерский учет,- 1994,- №7.

83. Терехов А.А. Аудит: внешний и внутренний // Бухгалтерский учет,- 1993,-№4.

84. Ткач В.И., Ткач М.В. Управленческий учет: международный опыт,- М., 1994.

85. Управленческий учет,- М.: ИД ФБК Пресс, 1999.

86. Фатхутдинов Р.А, Инновационный менеджмент,- М.: Интел-синтез, 1998.

87. Фишберн П.С. Теория полезности при принятии решений,- М.: Наука, 1978.- 352 с.

88. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я,- М.: Финансы и статистика, 1998. 288 с.

89. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга,- М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.

90. Хелферт Э. Техника финансового анализа.- М.: Аудит, 1997.

91. Хойер В. Как делать бизнес в Европе,- М.: Прогресс, 1990,- 253 с.

92. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента,- М.: Дело, 1993,- 128 с.

93. Хорнгрен Ч.Т., Форстер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект,-М.: Финансы и статистика, 1995,- 416 с.

94. Хэлворсон М., Янг М. Эффективная работа с Microsoft Office 97,- СПб., М., Харьков, Минск: Microsoft Press, 1997.

95. Чикунова Е.П. Управленческий аудит // Бухгалтерский альманах.- 1996,-№2.

96. Шатунова Т.А. Управленческий учет и контроль на предприятиях в условиях рыночной экономики,- Самара, 1996.

97. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа,- М.: ИНФРА, 1996.

98. Шим Дж., Сигел Дж. Методы упроавления стоимостью и анализ затрат.-М.: Филинъ, 1996.

99. Штрайт Б., Петрик Е. Контроллинг и управление предприятием, Бухгалтерский учет и аудит,- Киев ,1995,- №5,- с.32-36.

100. Щадилова С.Н. Бухгалтеру о внутреннем аудите,- М.: АО «ДИС», 1996.

101. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений,- М.: Аудит, 1997.

102. Экономика аграрного рынка. Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 1994.

103. Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситумции и примеры,- М.: Финансы и статистика, 1993,- 560 с.

104. Яругова А. Управленческий учет: опыт экономически развитых стран.-М.: Финансы и статистика, 1991.

105. Barth Н., Controlling ein Instrument zur Gewinnsteuerung, 2. Auflage, Stuttgart: Taylorix Fachverlag Stiegler und Co., 1994.

106. Becker J., Kostenrechnung als Instrument der Schwachstellenanalyse im landwirtschaftlichen Betrieb, landwirtschaftliche Rentenbank, DLG-Verlag Frankfurt am Main, 1986.

107. Corsten, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Oldenbourg Verlag Muenchen-Wien, 1993.

108. Deutsch-Russisches Wiertschaftsglossar, S+W:Steuer- und Wirtschaftsverlag GmbH, Hamburg, 1994.

109. Fiedler R., Einfuehrung in das Controlling, Oldenbourg Verlag Muenchen-Wien, 1998.

110. Finanzirundsfragen in der Landwirtschaft, AID 1139/1992.

111. Gabler Wirtschafts-Lexikon, 12. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1988.

112. Hahn D., PuK, 5. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden, 1996.

113. Handwoerterbuch der Planung, Poeschel Verlag Stuttgart, 1989.

114. Heinhold M., Kosten und Erfolgsrechnung in Fallbeispielen, Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 1998.115. http://www.stmelf.bavern.de/lba/kostenrechnung/116. http://www.controllerverein.de.

115. Jung U., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Oldenbourg Verlag Muenchen-Wien, 1998.

116. Klenger F., Operatives Controlling, 4. Auflage, Oldenbourg Verlag Muenchen-Wien, 1997.

117. Kunesch H., Siller H., Arbeitsbuch zum Controlling, Schaeffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 1995.

118. Leiber F., Landwirtschaftliche Betriebswirtschaftslehre, Verlag Paul Parey Hamburg Berlin, 1984.

119. Mueller A., Gemeinkosten-Management, Vorteile der Prozesskostenrechnung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1992

120. Saliger E., Betriebswirtschaftliche Entscheidugstheorie, 3. Auflage, Oldenbourg Verlag Muenchen-Wien, 1993.

121. Saliger E., Praesentation filer's Controlling, FH Weihenstephan. 1997.

122. Schulte Ch., Lexikon des Controlling, Oldenbourg Verlag Muenchen-Wien, 1996.

123. Steimann H., Schreyoegg G., Management. Gmndlagen des Unternehmensfuehrung, 4. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden, 1993.

124. Stuewe F., Controlling als Dienstleistungsangebot fuer das landwirtschaftliche Unternehmen, Controlling und Qualitaetsmanagement in der Agrar- und Ernaerungswirtschaft1. Bd. 1, Muenster, 1995.

125. Sueddeutsche Zeitung, № 8, 09.03.1997.

126. Sueddeutsche Zeitung, №15, 16.02.1997.

127. Sueddeutsche Zeitung, №17, 13.05.1998.

128. Wohe G. Einfuehrung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Muenchen, 1990.

129. Ziegenbein K. Controlling, 4. Auflage, Luedwigshafen Kiel, 1992.

130. Практическое применение инструментов контроллинга Пример с салатной линией1. Описание примера

131. В 1996 году фирма «Лето» приобрела салатную линию в Финляндии для производства салата в горшочках.

132. Таможенная пошлина на салатную линию, включая НДС, составила 16 590 нов. рублей.

133. Затраты на реконструкцию теплицы для салатной линии составили на тот момент 1 920 298 нов. рублей.2. Постановка задачи

134. Необходимо рассчитать эффективность от покупки салатной линии при помощи динамических методов расчета. На фирме «Лето» для принятия решения о покупке данной линии были использованы статические методы расчета, в частности был рассчитан срок окупаемости.

135. Цель данной задачи продемонстрировать использование инструментов стратегического и оперативного контроллинга. При решении задачи были применены следующие методы:

136. S Расчет капитализированной стоимости без учета инфляции •S Расчет капитализированной стоимости с учетом инфляции ■S ABC анализ •S Анализ затрат ^ Анализ чувствительности.

137. На основе данных, представленных выше, создана имитационная модель.

138. Описание имитационной модели

139. Данная модель включает в себя следующие таблицы: Таблица 1: «Исходные данные».

140. Показатель курса рубля к финской марке был необходим, так как часть информации по инвестиции дана в финских марках.

141. Эти данные могут быть легко изменены без ущерба для модели.