# Организация системы контроллинга в холдинге

# тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.12, кандидат экономических наук Антонов, Игорь Владимирович

**Год:**

2008

**Автор научной работы:**

Антонов, Игорь Владимирович

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Москва

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.12

**Специальность:**

Бухгалтерский учет, статистика

**Количество cтраниц:**

166

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Антонов, Игорь Владимирович

Введение

Глава 1 Теоретические основы контроллинга.

§1.1 Сущность и содержание контроллинга.

§ 1.2 Место контроллинга в системе управления.

Глава 2 Организация контроллинга в холдинге.

§ 2.1 Общая концепция организации контроллинга.

§ 2.2 Учёт в системе контроллинга.

§ 2.3 Инструментарий используемый контроллингом.

Глава 3 Особенности организации контроллинга в холдингах нефтегазовой отрасли.

§ 3.1 Построение стратегических карт.

§ 3.2 Каскадирование показателей в холдинге.

§ 3.3 Организация учёта и отчётности в сбалансированной системе показателей.

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Организация системы контроллинга в холдинге"

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена тем, что в настоящее время со стороны отечественных предприятий продолжает повышаться интерес к относительно новой для российских предприятий функции в системе управления предприятием - контроллингу. На текущий момент существует множество практических примеров внедрения и теоретических концепций контроллинга. Но как в России, так и за рубежом, нет сложившегося и признаваемого всеми понятия «контроллинг». Очевидно, что требуется развитие и уточнение этого понятия, его дальнейшее оформление и обогащение новыми знаниями.

В настоящий момент в российской экономике продолжаются интеграционные процессы, приводящие к образованию групп предприятий, объединённых едиными целями и претворяющими единую стратегию своего развития. Интеграция проявляется в многочисленных слияниях и поглощениях, взаимном участии в капиталах компаний, создании совместных предприятий. Образующиеся при этом группы предприятий, несмотря на отсутствие в гражданском законодательстве соответствующего для них определения, именуются холдингами и играют существенную роль в отечественной экономике.

По мере расширения холдингов перед менеджментом встают задачи по координации и согласованию действий отдельных предприятий внутри группы в соответствии с единой корпоративной стратегией. Важную роль в решении этих задач играют учёт и анализ управленческой информации. В силу особенностей информации, циркулирующей в управлении группами предприятий, для холдингов требуется разработка специальных методов решения учётных и аналитических задач, отличных от решения подобных задач в автономных предприятиях.

Объединение компаний в группы также характеризуется усложнением системы корпоративного управления и сопровождается децентрализацией управления. Децентрализация управления выражается в необходимом делегировании полномочий и ответственности от корпоративного центра к «периферии» корпорации (субхолдингам, сегментам, дочерним предприятиям, и т.д.). Очевидно, что в таких случаях повышается роль планирования и контроля, обеспечивающих выполнение согласованных общекорпоративных планов.

Естественными следствиями роста холдингов являются сложность иерархии уровней управления и укрупнение и обособление функциональных блоков. Это также накладывает на процессы корпоративного планирования, учёта и контроля дополнительные требования по координации планов, как между уровнями управления, так и между функциональными блоками.

Группы предприятий вправе ожидать от внедрения контроллинга поддержки решения всех вышеперечисленных задач в области управления холдингами, так как контроллинг обеспечивает взаимоувязку и координацию функций планирования, учета, контроля и анализа в циклах управления предприятий.

При анализе отечественной специальной литературы выявлена недостаточность разработки вопроса организации контроллинга в холдингах. Основной акцент в этих работах, смещён на внедрение контроллинга в автономном предприятии, без принятия во внимание специфики холдинга как объединения самостоятельных с юридической точки зрения предприятий, подчинённых реализации единой корпоративной стратегии.

Необходимо принимать во внимание, что все крупные российские предприятия фактически являются холдингами, также в последнее время всё чаще создаются государственные холдинговые компании и холдинги с непосредственным участием государства.

Значимость указанных проблем определила актуальность научных изысканий в этой области и выбор темы диссертационного исследования.

Цель исследования состоит в разработке теоретической концепции учётно-аналитического блока контроллинга в холдинге и практических рекомендаций для решения задач учёта и контроля в управлении холдингом с помощью предлагаемых инструментов контроллинга.

Исходя из данной целевой установки, в работе были поставлены и решены следующие задачи:

1) Уточнить теоретическую базу контроллинга.

2) Сформулировать факторы, влияющие на организацию контроллинга, обусловленные особенностями холдингов.

3) Разработать концепцию контроллинга в холдинге.

4) Предложить сбалансированную систему показателей (ССП) для организации планирования, учёта и анализа информации в управлении холдингом.

5) Предложить систему распределения задач контроллинга между организационными структурами в холдинге.

Предметом исследования является комплекс информационно-аналитического обеспечения управленческих решений, включающий в себя теоретические, методологические и практические аспекты организации контроллинга в холдинге.

Объектом исследования являются международные и российские холдинги. В качестве основных были выбраны международный субхолдинг «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг» входящий в состав холдинга «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» и Холдинговая компания «Татнефть».

Теоретическая и методологическая основа работы. В качестве методологической основы работы использовался системный подход к исследуемым процессам и явлениям, приемы диалектической и формальной логики. В зависимости от характера решаемых задач использовался широкий набор методов: сравнительного анализа, синтеза, систематизации и обобщения теоретических материалов, сводки и группировки, аналитические процедуры и другие методы, которые позволили бы обеспечить достоверность и обоснованность выводов и рекомендаций, предложенных в диссертационном исследовании.

Теоретической основой проведённого исследования послужили труды российских учёных в области контроллинга, учёта, планирования, экономического анализа, аудита хозяйственной деятельности, управления: Алексеевой О.В., Анискина Ю.П., Варакуты С.А., Бахрушиной М.А., Данилочкиной Н.Г., Егорова Ю.Н., Касьяновой Г.Ю., Колесникова С.Н., Николаевой О.Е., Павловой A.M., Петренко С.Н., Плотникова B.C., Соколова Я.В., Стукова С.А., Суйца В.П., Фалько С.Г., Шеремета А.Д., Шестаковой В.В., Шишковой ТВ. и др. Наряду с отечественными источниками, были использованы труды следующих зарубежных специалистов в области контроллинга: Борхерса Ш., Дайле А., Майера Э., Манна Р., Райхмана Т., Фольмута Х.Й., Хана Д., Хорвата П., Шефера У. и др. Также были использованы эмпирические наблюдения автора.

Научная новизна работы заключается в том, что:

1) Раскрыты сущность и содержание контроллинга. Выявлены соотношения контроллинга с управленческим учётом, контролем, управлением.

2) Сформулированы экономические факторы, обусловленные особенностями холдингов, влияющие на организацию контроллинга.

3) Предложена концепция контроллинга в холдинге, координирующая управление его частями.

4) Рекомендована к использованию сбалансированная система показателей (ССП) в качестве основного инструмента контроллинга в холдинге.

5) Рекомендована схема распределения задач децентрализованного контроллинга в организационной структуре холдинга и их сопряженности с другими функциями управления.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложения и рекомендации, изложенные в диссертационной работе, могут служить организационной и методической основой системы контроллинга в холдингах. Результаты исследования использовались при разработке методических рекомендаций по формированию сбалансированной системы показателей в Московском представительстве «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Лтд.»

Концептуальный подход к проблеме контроллинга может служить основой для дальнейших теоретических разработок в области контроллинга, а также быть использован для проведения общетеоретических экономических изысканий при изучении отдельных проблем контроллинга в холдинге.

Результаты исследования могут быть использованы в методологической работе подразделений контроллинга при разработке и внедрении ими сбалансированной системы показателей для холдинга.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации отражены в пяти публикациях общим объёмом 5,9 п.л. Практические рекомендации, разработанные на основе отдельных положений диссертационной работы учтены и частично внедрены в практической деятельности подразделений Московского представительства «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Лтд», являющегося частью корпоративного центра международного холдинга «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг», входящего в состав холдинга «Нефтяная Компания «ЛУКОЙЛ», что подтверждено актом внедрения (Исх. № 84/МП от 31.01.2007 г.).

Тезисы и положения диссертационного исследования многократно обсуждались на практических семинарах специалистов МП «ЛУКОЙЛ Оверсиз Сервис Лтд.» совместно со специалистами консалтинговой компании

Balanced Scorecard Institute», 8341 Catamaran Drive, Indianapolis. IN 46236, USA.

Объём и структура работы. Состав изучаемых проблем, характер и направленность выполненного исследования обусловили структуру диссертационной работы, которая включает введение, три главы и заключение. Работа содержит аналитические таблицы, рисунки, схемы, список использованной литературы и приложения.

## Заключение диссертации по теме "Бухгалтерский учет, статистика", Антонов, Игорь Владимирович

134 Заключение

В результате проведенного в данной работе исследования были сформулированы и обоснованы следующие выводы.

Сущностью понятия контроллинг, несмотря на его широту, обусловленную различными факторами, является управленческий цикл с обратной связью на основе план-факт анализа.

Основным определяющим фактором при организации контроллинга на предприятии является выбранный экономический объект, управление которым планируется осуществлять на основе обратной связи. Таких объектов управления на предприятии, как правило, множество и при этом они могут быть разного уровня и значимости, и все вместе образуют взаимосвязанную систему корпоративного контроллинга.

В системе контроллинга объекты управления представляются в виде абстракций, представляемых векторами количественных показателей, адекватно описывающих состояние объекта управления.

Для управления как такового контроллинг является координатором при организации управляющих циклов с обратной связью.

Контроль внутри бизнес-процесса контроллинга является центральным пунктом и представляет собой сравнение плановых и фактических значений регулируемых показателей.

С планированием контроллинг связан двояко. С одной стороны контроллинг использует плановую информацию как базу для расчёта целевых значений регулируемых показателей. С другой стороны контроллинг, обозначив в качестве целей для регулирования некий показатель, определяет тем самым планы, вытекающие из значения этого показателя.

Управленческий учёт является поставщиком информации для проведения в рамках бизнес-процесса контроллинга расчёта фактических значений показателей и проведения план-факт анализа.

Холдинги являются логическими понятиями, и в реальности представляют собой совокупность самостоятельных с юридической точки зрения предприятий. С необходимостью выделяется логический уровень управления всей группой предприятий холдинга как единым целым. Но при этом в реальной ситуации управлять приходится на уровне конкретных предприятий — юридическими лицами. Вышеуказанное противоречие должно разрешаться с помощью механизмов, позволяющих транслировать управление виртуальным объектом (холдингом) на управление реальными предприятиями - самостоятельными юридическими лицами. При этом планы для каждого отдельного предприятия холдинга должны быть согласованы с планами для холдинга в целом и между собой, так как между предприятиями холдинга имеются хозяйственные связи.

На уровне холдинга разрабатывается единый, корпоративный, стратегический план, обусловливающий хозяйственное поведение всех входящих в холдинг предприятий, обеспечивающее достижение целей холдинга.

Координация планирования, учёта, контроля, анализа и подготовка принятия решений в кибернетическом цикле управления связанного с выполнением стратегического плана, и есть задача контроллинга в холдинге.

Вышесказанное обусловливает переход управления холдингом как единым экономическим объектом на стратегический уровень

В качестве объектов учётного наблюдения выделяются:

• плановые задания, в терминах технико-экономических показателей,

• развёрнутые планы мероприятий по их выполнению.

Логика взаимосвязей между иерархическими уровнями холдинга в рамках общекорпоративного цикла управления предполагает:

• последовательное сверху-вниз каскадирование плановых заданий и разработку оперативно-календарных планов, смет и бюджетов;

• консолидацию финансовых бюджетов предприятий и получение прогнозных целевых значений показателей финансовой отчетности на всех уровнях управления;

• учёт, обработку и анализ информации о выполнении планов; подготовку на основе учтённых данных отчётности для принятия управленческих решений на всех уровнях управления холдинга.

Инструмент контроллинга в холдинге должен соответствовать следующим критериям:

• Обеспечение однозначной связи между целями, показателями, отражающими цели и планами мероприятий по достижению целей.

• Возможность трансляции вербальных целей в вектора показателей, их отражающие.

• Наличие возможности декомпозиции целей и соответствующих им показателей на нижележащие уровни управления (сегменты, юридические лица).

• Разработка на основе целевых значений показателей планов мероприятий, раскрывающих пути их достижения.

• Возможность синхронного мониторинга программ достижения целевых показателей для холдинга в целом.

• Охват с помощью системы показателей всей плановой системы холдинга.

• Обеспечение взаимосвязи и баланса между финансовыми и нефинансовыми показателями.

Предлагается использовать в качестве инструмента контроллинга в холдинге, удовлетворяющего всем ранее перечисленным критериям сбалансированную систему показателей (ССП).

ССП благодаря своему свойству каскадируемости по уровням управления позволяет осуществлять координацию внутри плановой системы, за счёт чего достигается высокий уровень согласованности планов по горизонтали и вертикали.

Сбалансированные системы показателей, которые в настоящий момент привлекают к себе всеобщее внимание, настолько расширяют круг управленческой информации, что уже не могут пользоваться данными только управленческого учёта и анализа. Сегодня для управления требуется и нефинансовая информация. В этом и заключается баланс в подобных системах показателей, когда наряду с мониторингом финансового результата производится воздействие на нефинансовые факторы, обеспечивающие его.

Внедрение сбалансированных систем показателей в холдингах, требует новых, уникальных на сегодняшний день технологий. Это прежде всего технологии каскадирования показателей от уровня к уровню, а также механизмы формирования номенклатуры показателей, наиболее точно описывающие критические стороны бизнес-процессов, ответственных за финансовые результаты.

Методику расчёта показателей ССП предлагается оформлять специальным документом — «карточкой показателя».

На счетах затрат бухгалтерского учёта целесообразно ввести аналитический разрез по стратегическим инициативам ССП, позволяющий оценивать эффективность инициатив в рамках холдинга.

Непосредственным результатом деятельности контроллинга в холдинге является периодическая отчётность об исполнении вектора показателей ССП.

Гетерогенность информации участвующей в план-факт анализе показателей деятельности обусловливает необходимость организации эффективного взаимодействия подразделений контроллинга с другими службами аппарата управления.

Система показателей деятельности в холдинге является отражением планово-контрольной системы. С помощью системы показателей происходит планирование и согласование планов между уровнями управления и между функциональными направлениями. Также с её помощью осуществляется контроль исполнения планов.

Важным свойством системы показателей является способность делегирования ответственности в системе управления холдингом. Тем самым обеспечивается устойчивость предприятия посредством самоконтроля лиц принимающих управленческие решения.

Для функционирования современной системы показателей необходима информационная система шире, чем система традиционного бухгалтерского и управленческого учёта. Эта система должна обеспечивать информацией не только об активах, обязательствах, финансовых результатах и движении денег. Она также должна снабжать информацией о состоянии технологических систем и выполнении бизнес-процессов.

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Антонов, Игорь Владимирович, 2008 год

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».

2. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования».

3. ГОСТ Р ИСО 9004-2001 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности».

4. ГОСТ 27.004-85 «Надежность в технике. Системы технологические. Термины и определения».

5. Методология функционального моделирования IDEF0. Руководящий документ. (РДIDEF0 2000). М.: Госстандарт России, 2000.

6. Акмаева Р.И. Контроллинг: Учеб. Пособие / Астрахан. гос. техн. унт. Астрахань: Изд-во АГТУ, 2003. -196 с.

7. Альтшуллер Г.С., Справка "ТРИЗ-88", Баку, 1988.

8. Анискин Ю.П., Павлова A.M. Планирование и контроллинг: Учебник. М.: Омега-Jl, 2003. -280 с.

9. Анташов В., Уварова Г. Экономический советник менеджера. -Минск: Финансы, учёт, аудит, 1996. —320 с.

10. Аронов A.M. Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства / Под науч. Ред. Проф. А.Н. Петрова. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.-167 с.

11. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. -4-е изд., доп. и перераб. —М.: Финансы и статистика, 2000. -416 с.

12. Бернгардт А.Р, Витковский А.В. Реформирование и корпоративное управление на промышленном предприятии холдингового типа: Монография. / Алт. Гос. Тех. Ун-т им. И.И. Ползунова -Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2002. -253 с.

13. Бир С. Кибернетика и управление производством: Пер. с англ. М.: Физматгиз, 1963. -276 с.

14. Бир С. Мозг фирмы: Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1993. -416 с.

15. Бочаров А.А. Особенности стратегического планирования в условиях диверсификации: Препринт. -СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. -16 с.

16. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник. -3-е изд., испр. и доп. -М.: ИНФРА-М, 2005. -416 с.

17. Бюджетирование, ориентированное на результат: Международный опыт и возможности применения в России. M.:Academia, 2002. -60 с.

18. Бахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учёт: Учеб. Для студентов вузов, обучающихся по экон. Специальностям / 3-е изд., доп. И пер. -М.: Омега-Л, 2005. -576 с.

19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. -3-е изд. -М.: Гардарики, 1999. -528 с.

20. Голубев А.А. Организация и стратегическое планирование деятельности корпораций. СПб.: Изд-во «Нестор», 2001. -137 с.

21. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. M.JI. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. -336 с.

22. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление. -М.: ЭЛВОЙС-М, 2004. -464 с.

23. Дедов О.А. Применение ключевых показателей экономической эффективности в управлении промышленным предприятием: Препринт. -Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2002. -30 с.

24. Демин А.И. Информационная теория экономики. —М.: Издательство «Палев», 1996. -352 е.: ил.

25. Друри К. Управленческий учёт для бизнес-решений: Учебник / Пер. с англ. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. -655 с.

26. Егерев И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления: Учеб. Пособие. М.: Дело, 2003. -480 с.

27. Егоров Ю.Н., Варакута С.А. Планирование на предприятии. М.: ИНФРА-М, 2001.-176 с.

28. Ересько А.Л., Пуго В.Б. Стратегическое управление финансами в финансово-промышленных холдингах. Под ред. д.э.н. Бандурина В.В. -М.: ИНИОН РАН, 2002. -200 с.

29. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. -М.: «Издательство ПРИОР», 1998. -176 с.

30. Заруцкая В.В. Стратегическое планирование и управление корпорацией: Препринт. -СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. -20 с.

31. Зелль А. Корпоративное планирование: долгосрочная и среднесрочная перспектива. Учебное пособие. М.: Издадельство Национального института бизнеса, 2003. -294 с.

32. Ильенков Э.В. Диалектика абстрактного и конкретного в научно-теоретическом мышлении. -М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 1997. -464 с.

33. Ильенков Э.В. Диалектическая логика: Очерки истории и теории. 2-е изд., доп. -М.: Политиздат, 1984. -320с.

34. Кабалоев Р.Д. Особенности и методологические подходы системного планирования деятельности корпоративного хозяйствующего субъекта: Препринт. -СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000. -21 с.

35. Калашников В.В. и др. Нить Ариадны в лабиринте моделирования / В.В. Калашников, Б.В. Немчинов, В.М. Симонов. -М.: Наука, 1993. -192 е., ил.

36. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.-304 с.

37. Касьянова Г.Ю., Колесников C.IT. Управленческий учёт по формуле «три в одном». М.: Издательско-консультационная компания «Статус-Кво 97», 1999. -328 с.

38. Качалин В.В. Финансовый учёт и отчётность в соответствии со стандартами GAAP. -2-е изд., испр., перераб. М.: Дело, 1998. -432 с.

39. Кедров Б.М. Единство диалектики, логики и теории познания. Изд. 2-е, стереотипное.-М.: КомКнига, 2006. -296 с.

40. Кедров Б.М. О повторяемости в процессе развития. Изд. 2-е, стереотипное.-М.: КомКнига, 2006. -152 с.

41. Кнауп В. Контроллинг как система повышения эффективности менеджмента / Под общ. ред. д.э.н., проф. В.В. Перской, к.э.н., доц. Б.И. Фролова-М.: Изд-во РАГС, 1998. -119 с.

42. Князев Е.А., Евдокимова Я.Ш. Информационные ресурсы в стратегическом менеджменте. // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 2(25), с.7-17.

43. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / A.M. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. -2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2002. -256 с.

44. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. -М.: ЮНИТИ, 2002. -279 с.

45. Концепция контроллинга: Управленческий учёт. Сисема отчётности. Бюджетирование / Horvath & Partners; Пер. С нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. -269 с.

46. Ленин В.И. Полное собрание сочинений. Т. 29. М.: ИЗДАТЕЛЬСТВО ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, 1969. 782 с.

47. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. / Под ред. С.А. Николаевой. М.: Финансы и статистика, 1993. -76 с.

48. Малышева Л.А. Контроллинг на предприятии // Открытые системы № 1-2 (45-46) 2000. с. 26-32.

49. Малышева Л.А. Эволюция и систематизация концепций контроллинга. Препринт. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2003. -68 с.

50. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. -2-е изд., перераб. и доп. -М.: Финансы и статистика, 1995. -304 с.

51. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения, т. 20.

52. Масленченков Ю.С. Практика бюджетирования на предприятиях России: практ. Пособие / Ю.С. Масленченковб Ю.Н. Тронин -М: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2004. -392 с.

53. Матвеев А.А., Суйц В.П. Консолидированная отчётность: Методика и практика: Учебно-практическое пособие. -М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2001.-176 с.

54. Мещеряков С.Г. Управление бюджетированием холдинга подакцыз-ной отрасли промышленности. -М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2002. -146 е., с ил.

55. Нейман P.P. Контроллинг и бюджетирование на предприятиях: Учеб. Пособие / P.P. Нейман, И.В. Елохова. -Омск: ОмГАУ, 2004. -220 с.

56. Нестеренко Р.Б. Холдинговые компании: концепции и управление. -М.: Компания Спутник+, 2002. -22 с.

57. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. -328 с.

58. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учёт. -М.: Едиториал УРСС, 2003. -304 с.

59. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Международные стандарты финансовой отчётности: Учебное пособие. 3-е изд. -М.: Эдиториал УРСС, 2001.-240 с.

60. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Управленческий учёт: Учеб. пособие. М.: УРСС, 1997. -368 с.

61. Палий В.Ф. Классификация счетов бухгалтерского учёта. // Бухгалтерский учёт. 2005. №5, с.51-54.

62. Петренко С.Н. Контроллинг: Учеб. пособие. К.: Ника-Центр, Эль-га, 2003. -328 с.

63. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. // Международный журнал Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3, с. 102-107.

64. Плотников B.C., Шестакова В.В. Финансовый и управленческий учёт в холдингах / Под ред. д-ра экон. Наук, проф. В.И. Бариленко. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. -336 с.

65. Полазник А.Н. Совершенствование управления холдингом: подходы к решению ключевых проблем / Под ред. В.В. Герасимовой. — Саратов: Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина, 2002. -40 с.

66. Поляков А.О., Смирнов Ю.М., Турчак А.А. Информодинамические основы организации управления предприятиями и холдинговыми компаниями. СПб.:Изд-во СПбГПУ, 2002. 192 с.

67. Попов Д.Е., Романова О.А. Эволюция показателей стратегического контроллинга. Препринт. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2002. -35 с.

68. Пупшев А.В. Бурение структурно-поисковых скважин. М.: «Недра», 1971. -392 с.

69. Слуцкин М.Л. Исследование основных аспектов взаимодействия контроллинга и менеджмента : Препринт. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003.-43 с.

70. Слуцкин М.Л. Контроллинг как система повышения эффективности управления промышленным предприятием. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. -259 с.

71. Согомонян А.А. Совершенствование финансовой деятельности холдинговых предприятий. -М: Фонд поддержки учёных «Научная перспектива» 2001. -144 с.

72. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учёта. —М.: Финансы и статистика, 2003. -496 е.: ил.

73. Справочник по добыче нефти / В.В. Андреев, К.Р. Уразаков, В.У. Да-лимов и др.; Под ред. К.Р. Уразакова. -М.: ООО «Недра-Бизнесцентр», 2000. -374 е.: ил.

74. Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 3. / Тезисы докладов и сообщений Пятого всероссийского симпозиума. Москва, 13-14 апреля 2004 г. Под. Ред. Проф. Г.Б. Клейнера. -М.:ЦЭМИ РАН, 2004. -190 с.

75. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А.П. Градов, Б.И. Кузин и др. /Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1996. -510 с.

76. Стуков С.А. Новейшие тенденции в развитии производственного учёта. Калинин: КГУ, 1983. -48 с.

77. Стуков С.А. Проблемы дальнейшего развития системы производственного учёта. // Учёт и экономический анализ в противозатратном хозяйственном механизме: Межвузовский тематический сборник научных трудов / КГУ. -Калинин: 1988. -с.10-18.

78. Суйц В.П. Внутрипроизводственный контроль. -М.: Финансы и статистика, 1987. -127 с.:ил.

79. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для ВУЗов: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. -576 с.

80. Управленческий учёт под ред. А.Д. Шеремета.

81. Управленческий учёт: официальная терминология CIMA / Пер. с англ. О.Е. Николаевой, Т.В. Шишковой. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. -200 с.

82. Уткин Э.А., Мырынюк И.В. Контроллинг: российская практика. -М.: Финансы и статистика, 1999. -272 с.

83. Федюкин В.К. Управление качеством процессов. -СПб.: Питер, 2004. -208 е.: ил.

84. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. M.JI. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001 -288 с.

85. Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация: Учебное пособие. -2-е изд., перераб. И доп. —М.: Ось-89, 2005. -384 с.

86. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А.Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. -800 с.

87. Хорин А.Н Анализ интенсификации производства: вопросы методологии и практики. -М.: Финансы и статистика, 1990. —174 с.

88. Шеремет А.Д., Дадеркина Е.Н. Управленческий анализ на предприятиях связи: Учебное пособие. -М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. -144 с.

89. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1999. -208 с.

90. Ш.Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1999. -343 с.

91. Шиткина И.С. Холдинги. Правовой и управленческий аспекты. — М.: ООО «Городец-издат», 2003. -368 с.

92. Энтони Р., Рис Дж. Учёт: ситуации и примеры / Пер. с англ. -М.: Финансы и статистика, 1993.

93. Эшби У. Введение в кибернетику. -М.: Издательство иностранной литературы, 1959. 432 с.

94. Яровикова А.В. Организация системы управленческого учёта в холдингах Дисс. канд.эк.наук М. 2003. -195 с.

95. Baur, M./Wunder, Т., Der BSC Roll-out an einem Beispiel aus der Ener-giewirtschaft, in Controlling, Heft 11, November 2000, S.549-556.

96. Borchers S., Beteligungscontrolling in der Management-Holding. Ein integral ves Konzept. Deutscher Universitats Verlag, 2000. Dissertation TU Braunschweig 1999.

97. Borchers S., Meyenburg S. Empirische Untersuchung zum Beteiligungs-controlling in der Management-Holding. TU Braunschweig, Institut fur Wirtschaftswissenschaften, Abt. Controlling und Unternehmensrechnung, 1999.

98. Bragg, Steven M. Accounting best practices / Steven M. Bragg. -3rd ed. 396 p.

99. Emery J.C. Organizational Planning and Control Systems Theory and Technology. 3.Printing. - London, 1971.

100. Hauschildt, J. Innovationsmanagement, 2. Aufl., Mtinchen, 1997

101. Horvath, P. Internationales Beteiligungscontrolling, in: Controller Maga-zin, Nr. 2, 1997, S. 81-88

102. Horvath P. Controlling. / von Peter Horvath. -8., vollst. iiberarb. Aufl. -Mtinchen: Vahlen, 2001. -931 S.

103. Kaplan Robert S., Norton David P. Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004. -454 p.

104. Neuhaus F. International Holding Companies: Internationale Holding Ge-sellschaften. Budapest, 1927.

105. Porter, M. E.: Diversifikation Konzerne ohne Konzept, in: Harvard Manager, Nr. 4, 1987, S. 30-49

106. Prechter, R. R. , Frost, A.J. Elliott Wave Principle Key to Market Behavior —20th ed. -Gainesville: New Classics Library. 1998, 244 p.

107. PriceWaterhouseCoopers, Central & Eastern European Mergers & Acquisitions Survey. 2001. , <

108. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. -Grundlagen einer systemgesttitzten Controlling-Konzeption. / von Thomas Reichmann. -6., iiberarb. und erw. Aufl. Mtinchen: Vahlen, 2001. -877 S.

109. Roehl-Anderson, Janice M. Controller's function, the work of the managerial accountant / Janice M. Roehl-Anderson, Steven M. Bragg -3rd ed. -New York: John Wiley & Sons, Inc. 2000, 480 p.

110. Rohm, Howard. A Balancing Act. Perform, Volume 2, Issue 2, p. 1-8.

111. Schaffer, Utz: Kontrollieren Controller und wenn ja: sollten sie es tun?, in: Die Unternehmung - Schweizerische Zeitschrift fur betriebswirt-schaftliche Forschung und Praxis, 55. Jahrgang, Heft 6/2001, S.401-418.

112. Schneiderman, Arthur M. "Are There Limits to Total Quality Management?," Strategy & Business, Second Quarter 1998, 35-45

113. Schneiderman, Arthur M. "Mctrics for the Order Fulfillment Process (Part 1)" Journal of Cost Management, Vol. 10, No. 2 Summer 1996, 30-42

114. Schneiderman, Arthur M. "Why Balanced Scorecards Fail" Journal of Strategic Performance Measurement, January 1999 6-11.

115. Vahlens GroBes Controlling Lexikon. / von Peter Horvath und Thomas Reichmann. -2., neuberarb. und erw. Aufl. Miinchen: Vahlen, 2003. -843 S.

116. Weber J., Schaffer U. Balanced Scorecard & Controlling. -3., Oberarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2000. -355 S.

117. Weber, J.: Beteiligungscontrolling ein zentraler Beitrag erfolgreicher Konzernfuhrung, in Roth, A./Behme, W. Hrsg.: Organisation und Steue-rung dezentraler Unternehmenseiheiten, Wiesbaden 1997, S. 67-93.

118. Weber J. Strategisches Beteiligungscontrolling, in: ZP, Nr. 2, 1992, S. 95111.

119. Willson, James D. Controllership, the work of the managerial accountant / James D. Willson, Janice M. Roehl-Anderson, Steven M. Bragg -6th ed. -New York: John Wiley & Sons, Inc. 1999, 1374 p.

120. Wunder, Т., New Strategy Alignment in Multinational Corporations in: Strategic Finance, November 2005, p. 35-41.