# Моделирование учетных событий в системе контроллинга на предприятиях промышленности

# тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.05, 08.00.12, доктор экономических наук Нечеухина, Надежда Семеновна

**Год:**

2010

**Автор научной работы:**

Нечеухина, Надежда Семеновна

**Ученая cтепень:**

доктор экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Пермь

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.05, 08.00.12

**Специальность:**

Экономика -- Российская Федерация -- Промышленность -- Промышленное предприятие -- Управление -- Контроллинг

**Количество cтраниц:**

353

## Оглавление диссертации доктор экономических наук Нечеухина, Надежда Семеновна

ВВЕДЕНИЕ.

1. РАЗВИТИЕ КОНТРОЛЛИНГА КАК КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.

1.1. Эволюция концепций контроллинга промышленного предприятия.

1.2. Контроллинг в системе управления промышленным предприятием.

1.3. Основные тенденции развития контроллинга на предприятиях промышленности.

2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.

2.1. Теоретико-методологические положения организации системы контроллинга.

2.2. Многоуровневая информационная система контроллинга.

2.3. Организационно-экономический механизм системы контроллинга.

3. МЕХАНИЗМ УЧЕТА В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.

3.1. Влияние внешней и внутренней среды на развитие системы контроллинга промышленного предприятия.

3.2. Учетный процесс в системе контроллинга промышленного предприятия

3.3. Организационно-экономические инструменты учета в системе контроллинга.

4. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ УЧЕТА В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.

4.1. Особенности и перспективы моделирования учета в системе контроллинга.

4.2. Модель учетного комплекса системы контроллинга основного производства.

4.3. Моделирование учетных событий производственного процесса.

5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОДЕЛИРОВАНИЯ УЧЕТНЫХ СОБЫТИЙ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

5Л. Механизм принятия управленческих решений в основном производстве

5.2. Влияние задач учетного комплекса системы контроллинга на эффективность управления производством.

5.3. Факторы внутренней среды позитивно влияющие на регулирование хода производства.

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Моделирование учетных событий в системе контроллинга на предприятиях промышленности"

Актуальность темы исследования. С развитием рыночных преобразований в экономике России менеджментом промышленных предприятий все большее внимание уделяется адаптации новейших концепций управления бизнесом, среди которых контроллингу отводится первостепенная роль. Это обусловлено возрастающей сложностью технологических процессов, производственного оборудования, организационно-экономической структуры предприятий, масштабами производства и целым рядом других факторов.

В динамичных условиях жесткой конкуренции контроллинг как одна из перспективных концепций менеджмента и в то же время эффективный метод рыночного хозяйствования пронизывает все сферы функционирования предприятия. Основу системы контроллинга составляет информация о деятельности предприятия и состоянии рыночной среды его функционирования, регулярный и своевременный сбор которой, ее анализ и планирование приобретают важное значение в современных российских реалиях. В связи с этим возрастает интенсивность и насыщенность информационных потоков, требующих систематизации, унификации для обеспечения эффективности процессов управления бизнесом. Контроллинг представляет собой один из лучших систематизаторов масштабных потоков информации о движении экономической информации в рамках промышленных предприятий с целью координации принимаемых управленческих решений.

Для эффективности принимаемых управленческих решений необходимо не только обеспечить поступление информации, отражающей реальное положение дел, организовать унифицированную, сжатую, четкую и простую форму ее подачи, но и соблюсти своевременность ее поступления. Только оперативность сбора и обработки данных, их значимость и актуальность позволяют принимать эффективные бизнесрешения. И здесь центральное 4 место занимает система учета промышленного предприятия, и, в частности, уровень ее развития. С увеличением объемов информации, необходимой для принятия управленческих решений и сокращением сроков на ее предоставление, соответственно возрастает число событий хозяйственной деятельности предприятия, требующих учета.

Моделирование учетных событий в системе контроллинга позволит сформировать реальную картину текущего и перспективного состояния промышленного предприятия и ситуаций на рынке, а также выявить основные тенденции и их динамику, что предоставит возможность менеджменту промышленного предприятия своевременно и адекватно реагировать на изменения рыночной ситуации и быстро принимать эффективные управленческие решения, ориентированные на перспективу.

В связи с этим, разработка и реализация теоретических положений и практических рекомендаций по моделированию учетных событий в системе контроллинга промышленного предприятия, обеспечивающих успешное функционирование предприятия в долгосрочном периоде, является важнейшей задачей современного менеджмента.

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблематики, ее актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений диссертационной работы.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК по научным направлениям:

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами -промышленность): 15.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; 15.27. Теоретические и методические подходы к созданию системы контроллинга в промышленной организации;

08.00.12 - Бухгалтерский учет, статистика (бухгалтерский учет и экономический анализ): 1.2. Методология построения учетных и статистических показателей, характеризующих социально-экономические совокупности; 1.3. Методология учета, контроля и анализа финансовых результатов.

Степень разработанности проблемы. Контроллинг как новая парадигма управления возникла сравнительно недавно. Отечественная наука в силу объективных и субъективных причин, базируется главным образом на западных концепциях и теориях. Поэтому исследования отечественных ученых по проблемам контроллинга основываются, главным образом, на разработках немецких авторов, таких как: А.Дайле, М.Карренбауер, Э.Майер, Р.Манн, Р.Мюллендорф, Т.Питерс, М.Робсон, Т.Скоун, Р.Уотермен, Ф.Уллах, Э.Хелферт, Р.Холт, Ч.Т.Штиглер, Р.Хофмайстер, М.Эудоус, Р.Стэнсфилд и многие другие.

Основополагающий вклад внесли также ведущие зарубежные ученые: Й.Вебер, Т.Коупленд, Х.Куппер, Дж.Мурин, Г.Питш, Д.Хан, П.Хорват, А.Цюнд, Э.Шерм, А.Шмидт, Д.Шнайдер и др. Практическому использованию элементов контроллинга на предприятиях посвящены работы, Т.Райхмана, Х.Й.Фольмута, А.Цюнда.

В России среди отечественных ученых, вопросами контроллинга занимались Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина, М.Н.Захаров, С.Н.Зайцев, Н.Н.Иванов, В.Б.Ивашкевич, А.М.Карминский, М.В.Натаров, Н.И.Оленев, А.Г.Примак, С.Г.Фалько, Э.А.Уткин и др.

Теоретические и методологические вопросы исследования проблем становления и развития систем контроллинга на отечественных предприятиях нашли отражение в научных трудах Ю.П.Анискина, И.Бородушко, О.И.Боткина, Э.Васильевой, О.С. Виханского, Т.А.Головиной, О.А.Дедова, Л.Е.Долгова, Р.Е.Исаковой, О.Д.Каверина, А.Карлика,

A.Л.Кузнецова, С.А.Кукиной, П.С.Лабзунова, О.Н.Лихачева,

B.В.Марущенко, В.И.Некрасова, А.М.Павлова, А.Н.Петрова, А.Н.Петрова, б

А.С.Попова, Л.В.Поповой, В.Л.Самочкина, С.А.Сенько, И.Г.Фахразиева, Б.С.Федорова, М.В.Эренбурга и др. При проведении анализа системы контроллинга использовались научные труды В.П.Воронина, М.Бахрушиной, Р.С.Сайфулина, Г.В.Савицкой, В.П.Соколова, А.Д.Шеремета, А.И.Хорева.

На формирование научной позиции автора оказали существенное влияние фундаментальные труды в области управления организацией таких зарубежных авторов, как Р.Акофф, М.Альберт, И.Ансофф, Ч.Бериард, Д.Вумек, Р.Гант, Г.Гантт, Д.Джонс, Ф.Котлер, М.Мескон, Г.Минцберг, Д.Моррис, М.Портер, У.Тейлор, С.Томпсон, А.Файоль, Ф.Хедоури, Д.Хэй, М.Хэрри, Д.Шелдрек, Г.Шмален, Р.Шредер, Х.Эмерсон, С.Янг и др.

Существенный вклад в изучение проблем моделирования в экономике, как фактора развития механизмов и методов принятия управленческих решений, внесли такие зарубежные ученые, как Т.Бартон, Д.Сигел, А.Дж.Стрикленд А., П.Уокер, У.Шенкир, Д.Шим, А.Шеер и др.

Несомненный интерес представили для автора работы отечественных ученых и исследователей в области моделирования экономических процессов И.А.Бланка, А.О.Доронина, С.А.Жданова, А.Т.Зуб, В.Н.Иванова, А.В.Иванова, М.В.Локтионова, А.Г.Поршнева, А.Прохорова, Р.А.Фатхутдинова, М.Чекулаева, и др.

Весомый вклад и источник плодотворных идей внесли труды по проблемам теории и практики организации учета в различных отраслях экономики таких зарубежных специалистов, как Дж.Арнольда, К.Друри, М.Карренбауэра, Р.Мюллендорфа, Б.Нидлза, Р.Оуэна, Ж.Ришара, Дж.Ростера, Ф.Тейлора, К.В.Хюлле, Ч.Хорнгрена, Т.Хоупа, Р.Энтони, а также отечественных ученых, ведущих активную работу и занимающихся исследованиями общих аспектов методологии и организации учетного процесса на предприятиях: П.С.Безруких, М.В.Бахрушина, В.Б.Ивашкевич, Т.П.Карпова, М.М.Каверин, В.Э.Керимов, Н.П.Кондраков, И.Г.Кондратов, А.Ф.Крюков, Ю.А.Мишин, О.Е.Николаева, С.А.Николаева, О.П.Осипенкова,

В.Ф.Палий, В.И.Петрова, А.Н.Пыткин, В.И.Ткач, А.Д.Шеремет, Т.В.Шишкова и др.

Несмотря на то, что проблемам внедрения и развития контроллинга посвящено значительное число работ зарубежных и отечественных авторов, вопросы комплексного внедрения систем контроллинга в практику работы промышленных предприятий по-прежнему остаются слабо проработанными.

В частности, глубина исследований проблемы информационного обеспечения системы контроллинга и его взаимосвязи с учетной системой предприятия, являющейся основным поставщиком информации, не удовлетворяет потребностям менеджмента отечественных промышленных предприятий в конкурентной среде.

Окончательно не сформировалась организация внедрения системы контроллинга как передовой управленческой инновации, которая может служить фундаментальной составляющей организационных преобразований всей системы управления промышленного предприятия, направленных на повышение эффективности его функционирования в рыночных условиях. Кроме того, менеджмент промышленных предприятий нуждается не только в комплексных теоретических разработках, но и в методических и практических рекомендациях по вопросам внедрения и дальнейшего совершенствования системы контроллинга и организации его активного и результативного взаимодействия с учетной системой промышленного предприятия.

Решение обозначенных проблем представляет несомненный интерес и нуждается в дальнейшем исследовании в теоретическом и практическом аспекте, применительно к современному этапу развития рыночных отношений. Актуальность перечисленных проблем^ их недостаточная изученность в отечественной литературе предопределили выбор темы, объекта и предмета исследования, обусловили постановку цели и задач диссертационной работы.

Целью диссертационной работы является разработка теоретических и методологических положений моделирования учетных событий как основы эффективного развития системы контроллинга на предприятиях промышленности в условиях рисков и неопределенности конкурентной среды.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

- систематизировать и обобщить этапы эволюции концепции контроллинга и особенности его развития на предприятиях промышленности;

- исследовать теоретические и методологические положения организации и функционирования контроллинга на предприятиях промышленности. Уточнить сущность и элементы организационно-экономического механизма контроллинга;

- обосновать теоретико-методологический базис эффективности контроллинга промышленного предприятия на основе совершенствования механизма учета финансово-хозяйственной деятельности;

- разработать модель учетного комплекса системы контроллинга основного производства с обоснованием задач, решение которых обеспечивает менеджеров производства полноценной учетной информацией для принятия управленческих решений;

- предложить методические положения по оценке влияния учетного комплекса системы контроллинга на эффективность управления основным производством.

Объектом исследования является контроллинг, функционирующий на предприятиях промышленности.

Предметом исследования — организационно-экономические отношения, возникающие в процессе организации и функционирования контроллинга на предприятиях промышленности.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных специалистов по проблемам контроллинга, бухгалтерского, финансового и управленческого учета и отчетности, экономического анализа, менеджмента, маркетинга, теории организации, статистики и моделирования; практический опыт организации и функционирования контроллинга на промышленных предприятиях, методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

Основные методы исследования. В основе исследования лежат диалектический метод познания, аналитический и статистический методы, общенаучные методы финансового, экономического и сравнительного анализа, оперативного и стратегического управления и информационного обеспечения управленческих решений.

Для решения отдельных задач использовались методы экономико-математического моделирования и структурно-функционального анализа.

Информационной базой исследования послужили положения отечественной и зарубежной теории контроллинга, управленческого и бухгалтерского учета, теории моделирования; законодательные и нормативно-правовые документы по управленческому учету и отчетности; информационные, аналитические, справочные источники; материалы периодической печати, статистическая информация, опубликованная в различных изданиях, материалы тематических сайтов Интернет, а также разработки российских и зарубежных компаний, внутренняя документация ряда промышленных предприятий.

Научная новизна результатов диссертационной работы заключается в разработке и обосновании теоретических положений формирования инструментария моделирования учетных событий как основы повышения эффективности контроллинга на предприятиях промышленности в условиях факторов неопределенности и рисков, обусловленных воздействием рыночной среды функционирования.

Разработана система концептуальных моделей повышения эффективности системы контроллинга промышленного предприятия, его учетного комплекса и оценки их влияния на эффективность управления производственным процессом при своевременном обеспечении менеджеров полноценной учетной информацией по ведущим бизнес-процессам производства.

В процессе исследования получены теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- предложено на основе исследования эволюции концепции контроллинга, анализа определений термина контроллинг, положений теории менеджмента и принятия решений понимание контроллинга как управленческой системы, интегрирующей и координирующей все функциональные сферы деятельности для достижения оперативных и стратегических целей в рамках менеджмента предприятия, что позволило актуализировать роль системы контроллинга в качестве ключевого фактора повышения эффективности менеджмента промышленного предприятия (п. 15.27. Теоретические и методические подходы к созданию системы контроллинга в промышленной организации паспорта специальностей ВАК РФ по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами — промышленность);

- определены и развиты теоретические и методологические положения, которые могут служить базой не только для создания новых схем организации и функционирования системы контроллинга на предприятиях промышленности, но и для повышения эффективности менеджмента конкретным промышленным предприятием. Для этого уточнен организационно-экономический механизм системы контроллинга, учитывающий и интегрирующий целевые ориентиры предприятия и его подразделений на основе согласованности применения научных принципов п управления, взаимосвязи функций и задач, которые существенно влияют на достижение поставленных оперативных и стратегических целей предприятия (п.15.27. Теоретические и методические подходы к созданию системы контроллинга в промышленной организации паспорта специальностей ВАК РФ по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность);

- обоснована концептуальная модель повышения эффективности системы контроллинга промышленного предприятия на основе поэтапной модернизации учетного процесса, обеспечивающего сбор информации с источников ее возникновения за счет выполнения процедур регистрации, измерения и представления, а также преобразования информации в процессе арифметической обработки, кодирования, передачи, хранения и потребления учетной информации в результате анализа и принятия управленческих решений. Дополнены классификационные признаки учетных событий, определены принципы и организационно-функциональные методы регистрации свершенных учетных событий в процессе производства и других видов деятельности предприятия (п.15.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов паспорта специальностей ВАК РФ по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами — промышленность);

- разработана модель учетного комплекса системы контроллинга основного производства, состоящая из задач, в процессе функционирования которых, обеспечивается информационная поддержка принятия своевременных и обоснованных управленческих решений по регулированию производства и обеспечению выпуска продукции в установленные сроки. Предложена дискретная модель определения количественных значений несвершившихся учетных событий по бизнес-процессам основного производства. Отличительная особенность данных моделей, в сравнении с

12 другими, заключается не только в определении значений несвершившихся учетных событий в основном производстве, но и в возможности расширения учета влияния новых параметров и переменных, не присутствующих в исходных моделях (п.1.3. Методология учета, контроля и анализа финансовых результатов паспорта специальностей ВАК РФ по специальности 08.00.12 — Бухгалтерский учет, статистика (бухгалтерский учет и экономический анализ);

- представлена концепция определения оценки влияния задач учетного комплекса системы контроллинга основного производства на эффективность управления производственным процессом на основе своевременного обеспечения менеджеров полноценной учетной информацией по ведущим бизнес-процессам производства. Определены факторы внутренней среды, позволяющие повысить управляемостьдеятельности производственных бригад, участков и бизнес-процессов в ходе оперативного регулирования выпуска продукции. Предложены мероприятия по сохранению позитивного влияния этих факторов на обоснованность принимаемых решений менеджерами производства (п.1.2. Методология построения учетных и статистических показателей, характеризующих социально-экономические совокупности паспорта специальностей ВАК РФ по специальности 08.00.12 — Бухгалтерский учет, статистика (бухгалтерский учет и экономический анализ).

Практическая значимость диссертационной работы определяется возможностью использования ее научных и практических результатов для решения задач повышения эффективности системы контроллинга промышленного предприятия на основе моделирования учетных событий.

Разработанные в диссертации теоретические положения и методические рекомендации могут быть использованы в деятельности предприятий различных сфер, научных исследованиях по формированию и развитию управленческих механизмов воздействия на экономические процессы, а также рекомендованы для использования в учебном процессе по курсам

13

Менеджмент», «Экономика предприятия», «Контроллинг»,

Управленческий учет».

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, докладывались в порядке обсуждения на:

- международных научно-практических конференциях (Пенза, 2007г.; Санкт-Петербург, 2007г.; Екатеринбург, 2002, 2003, 2005 - 2008гг.; Москва, 1994, 1996, 1998, 1999, 2007 - 2009гг.; Караганда, 2009г.);

- всероссийских научно-практических конференциях (Санкт-Петербург, 1993г.; Иркутск, 2006г.; Каменск-Уральский, 2007г.; Екатеринбург, 1997, 1999, 2003 - 2008гг.; Тюмень, 2006, 2008гг.;);

- всероссийских научных конференциях и форумах молодых ученых и студентов (Екатеринбург, 2003 — 2008гг.);

- межрегиональных и региональных научно-практических конференциях (Свердловск, 1989г.; Екатеринбург, 2002, 2004гг.; Красноярск, 2007г.);

- областных научно-практических конференциях (Свердловск, 1985, 1986 - 1989гг.; Каменск-Уральский, 2007г.);

- научно-практических конференциях (Свердловск, 1990г.; Челябинск, 2006г.; Москва, 2003, 2006гг.);

- научно-практических семинарах и чтениях (Ленинград, 1990г.; Свердловск, 1987, 1990гг.; Екатеринбург, 2000, 2001, 2005гг.).

Теоретические и методологические результаты исследования отражены в научных разработках Пермского филиала Института экономики УрО РАН, в том числе по научному направлению «Региональная промышленная политика и экономическая безопасность регионов» в рамках научно-исследовательской работы «Разработка теории и методологии структурной модернизации промышленности региона» - 2007г. — Постановление Президиума РАН от 28.02.2003 № 61.

Методологические положения и практические рекомендации автора успешно реализованы и внедрены в практику управления ряда промышленных предприятий Пермского края и Свердловской области.

Публикации. Результаты научного исследования нашли отражение в 206 научных публикациях, общим объемом 177 п.л. (личный вклад автора 163 п.л.).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературных источников и приложений. Содержит 327 страниц основного текста, включает 33 рисунка, 22 таблицы, 4 приложения и список литературы из 345 наименований.

## Заключение диссертации по теме "Экономика -- Российская Федерация -- Промышленность -- Промышленное предприятие -- Управление -- Контроллинг", Нечеухина, Надежда Семеновна

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом диссертационная работа направлена на совершенствование менеджмента промышленных предприятий, посредством повышения эффективности учетной системы контроллинга и в частности на основе разработки теоретических и методологических основ моделирования учетных событий как базиса для эффективного развития системы контроллинга на предприятиях промышленности в условиях рисков инеопределенности конкурентной среды.

## Список литературы диссертационного исследования доктор экономических наук Нечеухина, Надежда Семеновна, 2010 год

1. Федеральный закон от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» (в ред. от 30.06.2003)

2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (в ред. от 09.05.2005)

3. Концепция бухгалтерского учета в рыночной экономике России. Одобрена Методологическим советом по бухгалтерскому учету при Минфине России, Президентским советом Института профессиональных бухгалтеров 29.12.1997

4. Концепция развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу. Одобрена Приказом Министра финансов Российской Федерации от 01.07.2004. № 180

5. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкция по его применению. Утверждены Приказом Минфина России от 31.10.2000. № 94н

6. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99. Утверждено Приказом Минфина России от 06.07.1999. №43н

7. Положение по бухгалтерскому учету «События после отчетной даты» ПБУ 7/98. Утверждено Приказом Минфина России от 25.11.1998. № 56н

8. Положение по бухгалтерскому учету «Условные факты хозяйственной деятельности» ПБУ 8/01. Утверждено Приказом Минфина России от 28.11.2001. № 96н

9. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/98. Утверждено Приказом Минфина России от 09.12.1998 №60н

10. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации. Утверждено Приказом Минфина России от 29.07.1998 № 34н

11. Книги, учебные пособия, научные издания

12. Абрамов С.И.Инвестирование. М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. - 440 с.

13. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев, М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.

14. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985. -390 с.

15. Аксененко А.Ф. Управленческий учет на промышленных предприятиях в условиях формирования рыночных отношений. / А.Ф.Аксененко, М.С.Бобижонов, Ж.Ж.Паримбаев. М.: ООО «Ноппарель», 1994. - 792с.

16. Алексеева М.М.Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. -М.: Финансы и статистика, 19982000. 248с.

17. Амбросимов И. Д. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. / И.ДАмбросимов, В.П. Медведев. -М.: Знание, 1992.-476 с.

18. Анискин Ю.П., Павлова A.M. Планирование и контроллинг. М.: Омега-Л, 2007. - 280 с.

19. Ансофф И. Стратегическое управление. / И.Ансофф; пер.с англ. М.: Прогресс, 1998.-519 с.

20. Анташов В.А., Уварова Г.В. Экономический советник менеджера. -Изд-во АКДИ «Экономика и жизнь», 2009г. 384с.

21. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика М: Финансы и статистика, 2002 - 952 с.

22. Афоничкин А.И. Принятие управленческих решений в24