


Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

УТВЕРЖДАЮ




Заведующий кафедрой


А.Т. Петрова
«03» _____ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Система финансового контроллинга микропредприятия

Направление 38.04.01 «Экономика»
программа 38.04.01.12 «Бухгалтерский учет и финансовый менеджмент»

Научный руководитель	 21.12.17г.	доцент, к.э.н.	Т.В. Игнатова
Выпускник	 20.12.2017г.		О.В. Русскова
Рецензент		Главный бухгалтер ООО «Тарко»	О.В. Белоусова
Нормоконтролер	 23.12.17г.	доцент, к.э.н.	Т.В. Игнатова

Красноярск 2018

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Система финансового контроллинга микропредприятия» содержит 102 страницы текстового документа, 12 рисунков, 26 таблиц, 3 приложения, 43 источника.

Сегодня внедрение системы контроллинга является инновацией в управлении торговым предприятием. Отечественный опыт по разработке и внедрению системы контроллинга на торговых предприятиях незначителен, а использование зарубежных разработок невозможно, поскольку они не адаптированы к российской экономике. Это еще раз доказывает актуальность и значимость проблемы разработки и применения контроллинга в работе торговых предприятий.

Цель исследования – сформировать модель финансового контроллинга микропредприятия.

Предмет исследования – методические аспекты формирования системы финансового контроллинга микропредприятия.

Объект исследования – микропредприятие оптовой торговли ООО «Красноярск-Промбезопасность».

Решение задач исследования осуществлялось на материалах ООО «Красноярск-Промбезопасность».

Научной новизной характеризуются следующие результаты работы:

- на основе анализа особенностей функционирования микропредприятий модифицирована система сбалансированных показателей, позволяющая упростить процесс стратегического планирования;

- предложена система бюджетов микропредприятия, учитывающая его особенности.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанная система финансового контроллинга может применяться в предпринимательской деятельности микропредприятий на территории Российской Федерации.

Публикации:

1. Русскова О.В., Игнатова Т.В. Особенности системы сбалансированных показателей микропредприятий / Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования г. Курск – 30 июня 2017 г. (опубликована)

2. Русскова О.В. Бюджетирование микропредприятия в системе контроллинга / Концепции устойчивого развития науки в современных условиях г. Казань – 19 декабря 2017 г. (опубликована)

3. Русскова О.В., Соболева О.А. Муженко Г.Г., Бегунович О.А. Учетно-аналитическое обеспечение контроллинга: некоторые аспекты внедрения / Экономика и предпринимательство (ВАК). - 2017 (опубликована)

Ключевые слова: *Контроллинг, финансовый контроллинг, бюджетирование, система сбалансированных показателей, микропредприятие.*

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические и методические основы финансового контроллинга	7
1.1 Сущность и виды контроллинга	7
1.2 Инструменты и методы финансового контроллинга	18
1.3 Особенности функционирования и организации управления микропредприятием	23
2 Модель финансового контроллинга микропредприятия	30
2.1 Построение системы сбалансированных показателей микропредприятия	30
2.2 Система бюджетирования микропредприятия	40
2.3 Модель взаимосвязи системы сбалансированных показателей и бюджетирования	54
3 Формирование системы финансового контроллинга микропредприятия..	60
3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Красноярск- Промбезопасность».....	60
3.2 Разработка системы сбалансированных показателей микропредприятия	73
3.3 Формирование системы бюджетов ООО «Красноярск- Промбезопасность».....	79
Заключение	88
Список использованных источников.....	93
Приложения А – В.....	98 - 102

ВВЕДЕНИЕ

Современные рыночные отношения в России изменили социально-экономическую, правовую и информационную среду функционирования предприятий всех отраслей экономики. Одними из первых на изменения рыночных условий отреагировали малые предприятия.

Доля малого бизнеса в занятости населения и в объеме валового внутреннего продукта РФ составляет около 20-25%. Это значимая часть нашей экономики. При этом, после вступления в силу постановления правительства РФ № 702 от 13 июля 2015 года «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» были в два раза увеличены показатели для отнесения организаций к субъектам малого и среднего бизнеса. Это привело к тому, что значительная часть предприятий малого бизнеса попала в разряд микробизнеса. Согласно данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства доля микропредприятий среди организаций с выручкой до 2 млрд. руб. составляет почти 95%. Стоит отметить, что около 40% этих предприятий работают в сфере торговли.

В условиях нестабильной внешнеэкономической ситуации и высокой конкуренции на внутреннем рынке, возникает необходимость стратегического управления, направленного на достижение долгосрочного устойчивого развития предприятия. Кроме того, у торговых предприятий небольшая рентабельность оборота, в то время как оборачиваемость финансовых средств они имеют более высокую, чем у предприятий других отраслей. И, одним из важнейших моментов является эффективная организация оперативного управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Решить все эти задачи позволяет система контроллинга.

Для каждого предприятия система контроллинга уникальна. Она зависит от многих факторов – это размер предприятия, его вид, отрасль, в которой

предприятие работает, уровень его развития и др. Поэтому для каждого конкретного предприятия необходимо формирование собственной уникальной системы контроллинга, которая будет учитывать особенности внутренней и внешней среды функционирования предприятия, при этом, соблюдая баланс между преемственностью с прежних устоев условиями и необходимостью развития новых отношений, методов, технологий.

Сегодня встраивание системы контроллинга является инновацией в управлении торговым предприятием. Отечественный опыт по разработке и внедрению системы контроллинга на торговых предприятиях незначителен, а использование зарубежных разработок невозможно, поскольку они не адаптированы к российской экономике. Это еще раз доказывает актуальность и значимость проблемы разработки и применения контроллинга в работе торговых предприятий.

Основная цель диссертационной работы – сформировать модель финансового контроллинга микропредприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующий комплекс задач:

- изучить существующие системы контроллинга и выявить проблемные места;
- исследовать инструменты и методы финансового контроллинга;
- выделить аспекты контроллинга микропредприятия;
- составить организационно-экономическую характеристику ООО «Красноярск-Промбезопасность»;
- построить систему сбалансированных показателей микропредприятия;
- построить систему бюджетирования микропредприятия;
- построить модель взаимосвязи системы сбалансированных показателей и бюджетирования микропредприятия.

Предмет исследования – методические аспекты формирования системы финансового контроллинга микропредприятия.

Объект исследования – микропредприятие оптовой торговли ООО «Красноярск-Промбезопасность».

Теоретическая основа диссертации состоит из трудов отечественных и зарубежных экономистов, законодательно-нормативных документов, ресурсов интернета, учебников и учебных пособий; результатов собственных исследований.

Методической основой написания работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов: анализа и синтеза, группировки и сравнения, экономико-статистических методов.

Научной новизной характеризуются следующие результаты работы:

- на основе анализа особенностей функционирования микропредприятий модифицирована система сбалансированных показателей, позволяющая упростить процесс стратегического планирования;
- предложена система бюджетов микропредприятия, учитывающая его особенности.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанная система финансового контроллинга может применяться в предпринимательской деятельности микропредприятий на территории Российской Федерации.

Диссертационная работа содержит введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

1 Теоретические и методические основы финансового контроллинга

1.1 Сущность и виды контроллинга

Контроллинг – новая концепция управления, направленная на достижение долгосрочного устойчивого развития предприятия, опирающаяся на практику современного менеджмента. Контроллинг выполняет сервисную функцию для руководителей разного уровня и специалистов функциональных подразделений.

Для достижения долгосрочного устойчивого развития проводят ряд мероприятий, таких как:

- адаптация стратегических целей к современным условиям;
- приведение в соответствие оперативных и стратегических планов развития;
- создание оперативной информационной системы для руководителей разного уровня;
- создание системы корректировки планов и контроля за их выполнением;
- создание гибкой по отношению к внешней среде организационной структуры управления и пр.

Первое упоминание о контроллинге датировано XV веком. В Великобритании была введена должность «countrollour».

В 1778 году в США законодательно учреждено ведомство «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts». Ведомство выполняло функции управления государственным хозяйством и контролировало использование средств.

В 1880 году в США была создана система «Atchison, Topeka and Santa Fe Railway System». Железнодорожная компания использовала контроллинг для управления финансами и капиталом. Так же контроллинг использовался для решения финансово-экономических задач.

В 1892 году в США компания «General Electric Company» впервые ввела должность контроллера. Контроллер занимался финансово-экономическими вопросами и проводил ревизии.

До начала 30-х годов должность контроллера не была распространена на американских предприятиях. Однако экономический кризис 1929 года показал необходимость применения контроллинга. И уже в 1931 году была организована профессиональная организация контроллеров «Controllars Institute of America», в 1934 году создан журнал «The Controller», а в 1944 году создан исследовательский институт «Controllars Foundation».

В Германии же контроллинг начал зарождаться только в конце 1950-х годов. Хотя компании такие как «Крупп» и «Тиссен» были образованы более 100 лет назад и у них уже существовали отдельные задачи, которые в наше время называют задачами контроллинга.

Но поскольку Германия в 1950 – 1970 гг. находилась в состоянии полного экономического благополучия, необходимости в развитии контроллинга не было.

Ситуация стала меняться, когда в 1965 г. крупные компании стали организовывать центры прибыли. А в 1980-х гг. многие компании стали неплатежеспособными. Тогда встал вопрос о необходимости создания новых инструментов управления и стратегического планирования. А также появилась необходимость в специалистах, которые могли дать независимую оценку деятельности предприятия и работе руководящего состава.

Существует две версии возникновения контроллинга в Германии. По одной из них контроллинг был принесен из США в середине 50-х годов дочерними предприятиями американских предприятий. А по другой контроллинг в Германии развивался самостоятельно, поскольку отдельные задачи, присущие современному контроллингу, существовали в экономике Германии задолго до его прихода из США.

Для немецкого контроллинга важна теоретическая составляющая, в то время как в США и некоторых европейских странах контроллинг скорее ориентирован на решение конкретных задач клиентов и адаптируется под требования рынка.

Американская и немецкая модели контроллинга представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Американская и немецкая модели контроллинга [27, С.12]

В России контроллинг появился гораздо позже. Появление контроллинга в России в 1990-хх гг. произошло, когда в экономике страны окончательно юридически и фактически закрепились рыночные принципы хозяйствования. Первыми интерес к контроллингу проявили банки. Этот сектор в 1990-хх гг. развивался наиболее динамично. Затем проявлять интерес стали предприятия и других сфер деятельности.

Эволюцию взглядов на контроллинг в России можно представить следующим образом:

- 1991 – 1995 гг. – контроллинг отождествляется с учетом затрат;

- 1996 – 1997 гг. – контроллинг понимался как учет затрат и результатов;
- 1998 – 2000 гг. – контроллинг – это бюджетирование, оперативное планирование и управление затратами;

- с 2000 г. преобладает понимание контроллинга как поставщика и интерпретатора информации для руководства, а также координатора оперативной деятельности предприятия [27, С.13].

В 2000 г. по инициативе профессора МВТУ им. Баумана С.Г. Фалько в России создано Объединение контроллеров, которое на сегодняшний день включает в себя более 150 организаций. Объединение контроллеров ведет активную деятельность:

- проводит регулярные заседания членов Партнерства, симпозиумы и тематические конференции;

- осуществляет коммуникации с союзами и ассоциациями контроллеров за рубежом;

- проводит консультации, осуществляет обучение;

- с 2001 г. издает журнал «Контроллинг».

Модель контроллинга в России представляет собой некий синтез немецкого и американского контроллинга. В основе, безусловно, лежит модель Германии с их фундаментальным подходом, но нашей модели также присущи и некоторые элементы американской модели.

В настоящее время в стране улучшилась социально-экономическая обстановка. Изменилось законодательство в области управленческого учета. Создание новых крупных объединений бизнеса, привлечение иностранных инвестиций способствует развитию контроллинга в России.

Цели контроллинга как направления деятельности непосредственно вытекают из целей организации и могут выражаться в экономических терминах, например в достижении определенного уровня прибыли, рентабельности или производительности организации при заданном уровне ликвидности [27, С.14].

В зависимости от внешнеэкономической ситуации меняется приоритетность задач контроллинга, что ведет к постоянному изменению

содержания и дополнению функций и задач контроллинга.

В Европейских странах давно признана эффективность управления организацией на принципах контроллинга. Об этом говорит тот факт, что службы контроллинга на предприятиях распространены. Более того, к услугам специалистов-контроллеров прибегают не только крупные, но и средние, и даже малые компании. Но чаще всего на малых предприятиях функции контроллера выполняет директор фирмы или его заместитель, поскольку объем функций и задач учета у них гораздо меньше, чем на крупном предприятии.

Основная функция контроллинга – управленческая деятельность, позволяющая организации добиться поставленных целей. Контроллинг в первую очередь должен поддерживать процессы принятия решений. Он призван извлечь из системы традиционного учета и предоставить руководству информацию необходимую для принятия решений.

В различных организациях функции и задачи контроллинга не одинаковы.

Основные задачи контроллинга в сфере учета:

- сбор и обработка информации;
- разработка и ведение системы внутреннего учета;
- унификация методов и критериев оценки деятельности организации и ее подразделений.

Основные задачи контроллинга в области планирования:

- информационная поддержка при разработке базисных планов;
- формирование и совершенствование всей «архитектуры» системы планирования;
- установление потребности в информации и времени для отдельных шагов процесса планирования;
- координация процесса обмена информацией;
- проверка предлагаемых планов на полноту и реализуемость;
- координация и агрегирование отдельных планов по времени и

содержанию;

- составление сводного плана предприятия.

Основные задачи контроля и регулирования:

– определение параметров, контролируемых во временном и содержательном разрезах;

– сравнение плановых и фактических показателей для измерения и оценки степени достижения цели;

- определение допустимых границ отклонений величин;

– анализ отклонений, интерпретация причин отклонений плана от факта и выработка предложений для уменьшения отклонений.

Основные задачи информационно-аналитического обеспечения:

- разработка архитектуры информационной системы;

- стандартизация информационных носителей и каналов;

– предоставление цифровых материалов, которые позволили бы осуществить контроль и управление организацией;

– сбор и систематизация наиболее значимых для принятия решений данных;

– разработка инструментария для планирования, контроля и принятия решений;

- консультации по выбору корректирующих мероприятий и решений;

– обеспечение экономичности функционирования информационно-аналитической системы.

Специальные функции и задачи контроллинга:

– сбор и анализ данных о внешней среде: рынки денег и капиталов, конъюнктура отрасли, правительственные экономические программы;

- сравнение с конкурентами;

– обоснование целесообразности слияния с другими фирмами или открытия (закрытия) филиалов;

- проведение калькуляции для особых заказов;

– расчеты эффективности инвестиционных проектов [27, С.18 - 20].

До сих пор понятие «контроллинг» законодательно не закреплено, из-за чего существуют его различные трактовки. Определения контроллинга и перечень его функций в трактовке разных авторов представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Определения и основные функции контроллинга в трактовке разных авторов

Автор	Определение	Основная функция
П. Хорват	Ориентированная на результат функция поддержки руководства по координации всех подсистем менеджмента	Координация
Х.-Ю. Кюппер	Координация системы управления на предприятии	Координация
Й. Вебер	Элемент управления социальной системой, выполняющий главную функцию поддержки руководства при решения им общей задачи координации системы управления (с упором на задачи планирования, контроля и информирования)	Координация
Д. Хан	Система интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля деятельности предприятия	Информационное обеспечение
М. Лукашевич, Тихоненкова	Целостная концепция экономического управления предприятием, направленная на выяснение всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли	Информационное обеспечение
С. Рубцов	Система, обеспечивающая методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления: планирования, контроля, учета и анализа	База для всех функций управления

Понятие контроллинга включает в себя функциональную, организационную, научную и философскую составляющие.

Функциональная составляющая контроллинга заключается в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной

системе. Контроллинг выполняет информационно-аналитическую, методическую и инструментальную поддержку руководства при реализации цикла управления предприятием.

Сервисная функция контроллинга заключается в обеспечении необходимой информацией высшее руководство и руководителей среднего звена.

С организационной точки зрения контроллинг – структурный элемент предприятия. Обычно это подразделение, служба или отдел, осуществляющие функции контроллинга. В малых и средних компаниях функцию контроллинга зачастую выполняет руководство компании, поскольку по своей сути контроллинг не требует наличия отдельного сотрудника. Контроллинг лишь означает наличие определенной области задач, которые при необходимости могут выполнять различные сотрудники, руководство компании, либо даже индивидуальный предприниматель.

Задачей контроллинга как науки является разработка теории, методов и инструментов измерения в различных ракурсах: ресурсы, функциональные области и процессы, элементы управления.

Но прежде всего, контроллинг – это философия и образ мышления руководителей, которые стремятся к эффективному использованию ресурсов и развитию предприятия в долгосрочной перспективе, учитывая изменения внешней среды и возможность прогнозирования будущего.

Итак, контроллинг – это комплексная система поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией и может быть частью прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента.

Современный контроллинг включает в себя управление рисками, обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путём управления системой ключевых показателей, управление

системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества.

Контроллинг как инструмент достижения целей можно разделить на стратегический и оперативный.

Стратегический контроллинг призван помогать предприятию эффективно использовать имеющиеся преимущества и создавать новые потенциалы успешной деятельности в перспективе. Служба стратегического контроллинга выступает в качестве внутреннего консультанта менеджеров и собственников предприятия при выработке стратегии, стратегических целей и задач [1, С.20].

В то же время стратегический контроллинг определяет цели и задачи для оперативного контроллинга, задача которого — оказывать помощь менеджерам в достижении целей, выражающихся чаще всего в виде количественных значений рентабельности, ликвидности, прибыли и так далее. Разграничение стратегического и оперативного контроллинга представлено на рисунке 1.2.

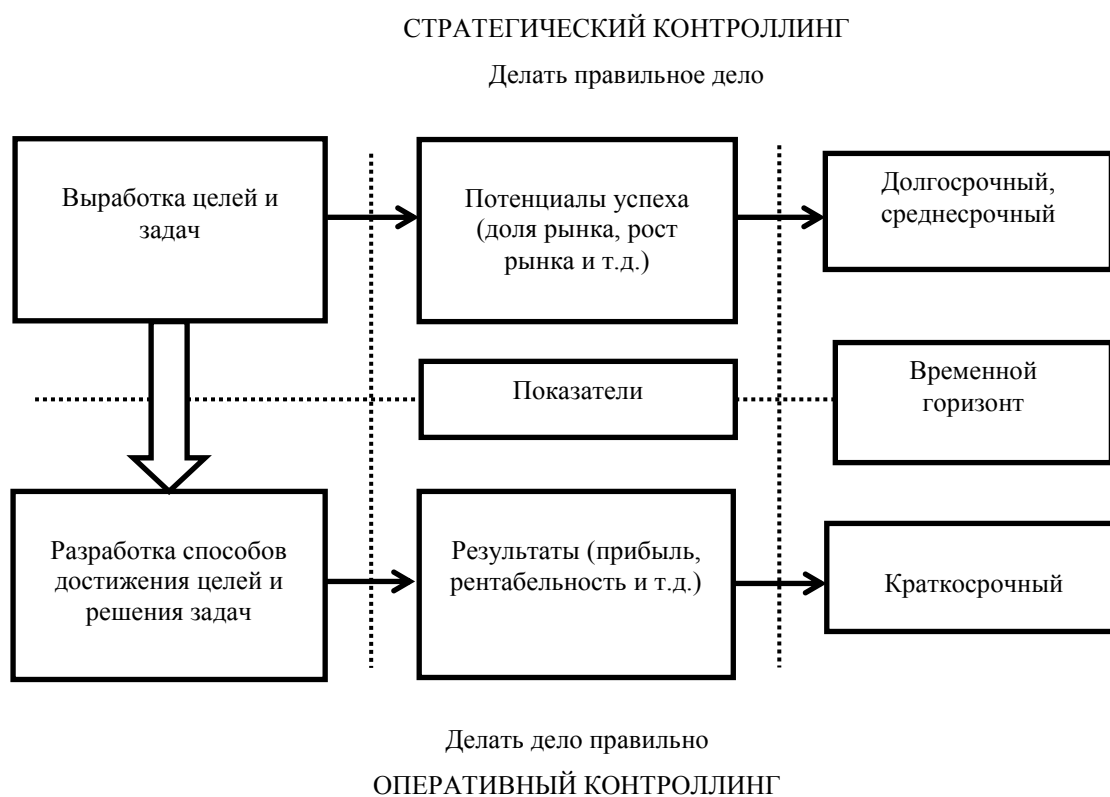


Рисунок 1.2 - Разграничение стратегического и оперативного контроллинга

Процесс стратегического планирования делится на:

1 Поиск и формулирование стратегической цели. Стратегическая цель — цель, выводимая из миссии организации. Стратегическая цель конкретизируется потенциал успеха. В тоже время вводятся ограничения экзогенного и эндогенного характера в виде фиксированных и независимых переменных. После постановки плановых целей и ограничений, определяется процесс поиска альтернативных вариантов. Оценивается достижимость плановых целей.

2 Оформление и оценка стратегии. В рамках стратегического анализа фиксируется исходная ситуация, потенциалы и стратегические «люки» — разность между возможными и реально достигнутыми значениями. Анализ исходной ситуации на предприятии выявляет его сильные и слабые места. Устанавливается разница между целью как плановой величиной и исходной ситуацией как фактической величиной в настоящий момент времени. На этом этапе происходит поиск альтернативных решений, позволяющих достигнуть поставленных целей и устранить имеющиеся «люки».

3 Стратегическое решение — это последняя фаза процесса планирования. На этом этапе принимаются стратегические решения. Обычно, они ведут к действиям, которые являются причиной эволюции, реструктурирования или создания новой структуры предприятия.

В отличие от стратегического контроллинга, оперативный контроллинг работает в краткосрочном периоде - до года.

Оперативный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы.

Основной задачей оперативного контроллинга является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров

предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде [27, С. 28].

В реальной практике, стратегическое управление дополняется управлением в рамках оперативного контроллинга, в результате чего, они тесно взаимодействуют друг с другом в процессе реализации функций менеджмента.

Наряду с описанными выше видами контроллинга существует ситуационный контроллинг, который регулирует исполнение оперативного и стратегического планов. Цель ситуационного контроллинга – определение причин отклонений от намеченных планов и проведение своевременных корректирующих мероприятий для устранения отклонений.

Существует еще диспозитивный контроллинг, который заключается в сопоставлении плановых и фактических значений оперативного плана. В случае выявления отклонений осуществляется анализ достижимости оперативных целей и вероятности обратного воздействия на бизнес-процессы. В случае определения невозможности достижения целей осуществляют их корректировку.

Стратегический, оперативный и ситуационный контроллинг являются основными видами, но существуют и другие, однако они решают менее узкие задачи. Показатели эффективности видов контроллинга представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Показатели эффективности видов контроллинга

Виды контроллинга	Показатели эффективности
1. Контроллинг затрат	Сокращение затрат на проектирование, изготовление и реализацию товара
2. Контроллинг товаров	Повышение качества товаров, расширение свойств товаров, областей применения, сокращение брака, рекламаций
3. Контроллинг клиентов	Идентификация потребителей
4. Контроллинг логистики	Сокращение запасов, улучшение обслуживания клиентов, повышение скорости доставки
5. Контроллинг	Удовлетворение потребностей потребителей, оптимизация

маркетинга	сбыта
6. Контроллинг процесса	Оптимизация определенных показателей и функциональности бизнес-процессов

Далее рассмотрим инструменты и методы финансового контроллинга.

1.2 Инструменты и методы финансового контроллинга

В стратегическом контроллинге доминирует самоконтроль, он рассчитан на перспективное развитие и призван создавать новые потенциалы для успешной деятельности в будущем. В оперативном контроллинге доминирует контроль со стороны. Он ориентирован на получение определенного результата в краткосрочном периоде. Оперативный контроллинг выполняет задачи по достижению количественных значений уровня рентабельности, ликвидности или прибыли предприятия. При этом стратегический контроллинг является основополагающим и определяет цели и задачи для оперативного.

Финансовый контроллинг — функция управления финансовой деятельностью предприятия, направленная на обеспечение оптимизации результативности и эффективности, выражающаяся в максимизации положительных финансовых показателей: дохода, затрат, прибыли, финансовой устойчивости посредством способов, методов, средств контроллинга.

Содержание финансового контроллинга:

- участие в методологической подготовке финансового управления (финансовая стратегия и политика, стандарты, способы, методы, средства);

- участие в финансовом бюджетировании деятельности в целом и центров управления (подразделений);

- участие в подготовке решений, обеспечение финансовой информацией.

Предотвращение отрицательных последствий решений и действий;

- сбор, обработка, предоставление информации об экономической деятельности предприятия в финансовой оценке. Организация и ведение управленческого учета;

- контроль реализации финансовой стратегии и политики, решений вышестоящих органов управления, исполнения приказов, формирования и использования активов, пассивов, доходов и расходов, прибыли, финансовых показателей эффективности в соответствии с планами и бюджетами;

- анализ: финансовых результатов, отклонений в плановых показателях по факторам результативности и эффективности, резервов развития;

- выработка предложений по совершенствованию деятельности, повышению эффективности.

Состав и объем функций и задач финансового контроллинга зависят от видов, масштабов деятельности, специфики конкретного предприятия и ограничиваются пониманием рациональности и эффективности.

Финансовый контроллинг является составной частью экономического контроллинга и базируется на его основаниях, способах, методах, средствах. Специализация финансового контроллинга состоит в объектах и дополнительных методах.

Методы финансового контроллинга выбирают индивидуально для каждого предприятия исходя из размера организации, вида деятельности и выбора руководства.

Наиболее часто используемые методы финансового контроллинга:

- Activity Based Costing — учет затрат по видам деятельности;
- Activity Based Budgeting — планирование, основанное на действиях;
- РСФО, IFRS, GAAP — стандарты финансовой отчетности;
- Capital Asset Pricing Model — модель оценки финансовых активов;
- Absorption Costing — калькулирование себестоимости методом полного поглощения затрат;
- Cash Flow from Operations — денежный поток от операционной деятельности;
- Cash Flow Return on Investment — доходность инвестиций на основе денежного потока;
- Cash Ratio — коэффициент денежной ликвидности;

- Cash Value Added — денежная добавленная стоимость;
- Discounted Cash Flow — дисконтированный денежный поток и др.

Далее рассмотрим инструменты финансового контроллинга. К ним относятся:

1 Система отчетности. Необходимым условием принятия правильных и эффективных управленческих решений является наличие полной информационной базы, а она базируется, прежде всего, на финансовой отчетности организации, оформленной в соответствии с требованиями МСФО и аналогичных систем признаваемых GAAP. Также используют дополнительные отчеты необходимые внутренним пользователям компании в определенных разрезах с необходимой детализацией.

2 Сбалансированная Система Показателей (ССП) - это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция сбалансированной системы показателей поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии, путём объединения усилий всех подразделений предприятия. Позволяет представить полную картину как финансового, так и нефинансового состояния организации. На сегодняшний день является самой популярной в мире.

3 Управление стоимостью компании. Модель оценки стоимости базируется на дисконтировании будущего свободного денежного потока компании. Модель позволяет системно управлять ключевыми факторами создания стоимости. Данный метод в финансовом выражении демонстрирует влияние на стоимость нематериальных рычагов, таких как интеллектуальный капитал, бренды, НИОКР, деловая репутация и др. Согласно этой стратегии необходимо обеспечить соответствующее организационное поведение.

4 Процессно-ориентированное управление предполагает управление процессами и потоками, вместо функций и действий. Процессно-ориентированная модель сфокусирована на управлении источниками затрат,

исходя из необходимости тех или иных видов деятельности. Контроллинг процессов предполагает определение и выполнение именно той деятельности, которая должна привести к достижению стратегических целей компании.

5 Бюджетирование – это система планирования, отчетности и контроля на основе системы бюджетов. Бюджетирование является максимально точным выражением всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах. Бюджетирование позволяет повысить эффективность распределения и использования ресурсов, а также позволяет объективно оценить результаты деятельности организации и ее подразделений. В основе бюджетирования лежит сопоставление и анализ данных разных периодов. Бюджетирование должно быть непрерывным, а периоды – одинаковыми и составлять: месяц, квартал или год.

6 Управление рисками и изменениями необходимый инструмент системы контроллинга. Выявление и определение рисков, построение системы их контроля и управления важно для всех типов рисков, будь то финансовые, технические, коммерческие, операционные или другие. Система позволяет преодолеть пробелы между функциями отдельных подразделений и результатом организации в целом.

Среди множества инструментов контроллинга, можно выделить два основных – это система сбалансированных показателей - инструмент стратегического контроллинга, и бюджетирование – инструмент оперативного контроллинга. Остановимся на них подробнее.

Концентрация внимания руководства только на финансовых показателях не позволяет полностью оценить состояние предприятия, и, следовательно, не дает построить точный прогноз его развития. При стратегическом планировании помимо финансовых показателей необходимо учитывать и нефинансовые, при этом увязав их в некую логическую систему. Эта система комплексного учета всех показателей и является сбалансированной системой показателей.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard - BSC) -

система оценки и стратегического развития предприятия, основанная на системе показателей, характеризующих его деятельность в четырех перспективах: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала.

Сбалансированная система показателей позволяет компании сформулировать планы на будущее, разработать стратегию и воплотить ее в реальность. При помощи ССП устанавливается связь между внутренними бизнес-процессами, а также внешними показателями, что увеличивает стратегическую эффективность и способствует достижению результатов. Внедряя сбалансированную систему показателей предприятие увеличивает эффективность и стабильность своей работы, поскольку стратегическое планирование становится ключевым элементом работы компании. Система сбалансированных показателей оказывает поддержку, прежде всего традиционным финансовым показателям, при этом фокусируясь на будущих событиях, а также дополняет их информацией, которая позволяет отобразить удовлетворенность потребителей, внутренние бизнес-процессы и возможность развития компании. Таким образом, каждая модель разработки компании должна охватывать весь спектр различных сфер деятельности компании.

Суть ССП заключается в формулировании стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей. Слово «сбалансированный» (Balanced) в названии методологии означает одинаковую важность всех показателей. ССП проецируется на всю организацию путем разработки индивидуальных целей в рамках уже разработанных корпоративных стратегий и стимулирует понимание работниками своего места в стратегии компании.

Для успешного развития компании важно, чтобы стратегия была правильно сформулирована и понятна.

Основное назначение ССП – обеспечение разработки показателей и контроль выполнения стратегии. В рамках сбалансированной системы

показателей реализуются функции планирования, учета, контроля, анализа сбалансированных показателей и мотивации персонала на их достижение. ССП является составной частью системы управления организации и может являться ее основным ядром.

Эффективность сбалансированной системы показателей зависит от качества ее внедрения.

Стратегия организации, выраженная в перспективах и показателях ССП, должна поддерживаться бюджетированием. Таким образом происходит взаимосвязь стратегического управления с оперативным, оперативные цели должны способствовать реализации стратегических.

Бюджет – основной инструмент гибкого управления. Он определяет оперативное планирование и последующий контроль за исполнением планов, а также информирует руководство о реализации мероприятий по достижению целей развития предприятия.

Итак, бюджет – это план деятельности организации, выраженный в количественных показателях. Не существует нормативно установленных форм бюджетов, их устанавливает каждая организация самостоятельно с учетом своих особенностей.

Наиболее эффективно бюджетирование работает при выделении центров финансовой ответственности, как правило это центр прибыли, центр выручки, центр затрат и центр инвестиций.

1.3 Особенности функционирования и организации управления микропредприятия

Микропредприятие – это субъект малого предпринимательства, обычно представленный в виде обществ с ограниченной ответственностью (ООО), либо под юридическим статусом индивидуального предпринимателя. К ним относятся: коммерческие организации; хозяйственные партнерства и сообщества; кооперативы потребителей. Являться микропредприятием не

могут бюджетные, государственные и муниципальные, а также унитарные фирмы.

Постановлением правительства РФ №702 от 13 июля 2015 года «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» были в два раза увеличены показатели для отнесения к субъектам малого и среднего бизнеса. С этого времени действуют следующие критерии отнесения:

- к микропредприятиям относятся организации с выручкой до 120 млн рублей (было 60 млн рублей);
- к малому бизнесу — с выручкой до 800 млн рублей (было 400 млн рублей);
- к среднему — до 2 млрд рублей (было до 1 млрд рублей).

На данный момент действует Постановление Правительства РФ от 4 апреля 2016 г. № 265 "О предельных значениях дохода от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства", а Постановление Правительства № 702 признано утратившим силу.

Критерии отнесения организаций к субъектам микро-, малого и среднего предпринимательства отражены в таблице 1.3.

Эти критерии не требуют предоставления дополнительных сведений со стороны предпринимателей для закрепления статуса. Доход высчитывается по всем видам деятельности. Независимо от того сочетает ли предприятие несколько налоговых систем или разные виды деятельности, берется общий доход за один год. Расчеты для определения объема доходов предприятия при совмещении разных систем налогообложения рассчитываются согласно налоговому законодательству для каждой системы в отдельности. По умолчанию приравнивают к микропредприятию индивидуальных предпринимателей, которые сделали выбор в пользу патента.

Таблица 1.3 - Критерии отнесения организаций к субъектам микро-, малого и среднего предпринимательства

Критерий	Предприятие		
	микро-	малое	среднее
Доля внешнего участия в капитале	От 25 до 49 % в зависимости от статуса участника		
Ограничение по средней численности работников за предшествующий год	До 15 человек включительно	До 100 человек включительно	От 101 до 250 человек включительно
Ограничение по выручке (за предшествующий год, без учета НДС)	До 120 млн рублей включительно	До 800 млн рублей включительно	До 2000 млн рублей включительно
	Постановление Правительства РФ от 4 апреля 2016 г. № 265 "О предельных значениях дохода от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства"		

Для получения статуса микропредприятия необходимо регулярно подавать сведения в налоговую службу. На основании поданных сведений решается вопрос о соответствии организации статусу микропредприятия. Статистика микропредприятий производится регулярно.

Если ограничение по доходам и численности штата компании превышает допустимый предел, за организацией еще три года сохраняется статус микропредприятия, пока сведения не будут удалены из реестра.

По данным Росстата число малых предприятий в России резко сократилось за последнее время. Все это происходит на фоне сокращения господдержки и сложной экономической ситуации в стране. Причем объемы господдержки будут сокращаться и дальше.

Однако, когда постановлением правительства РФ №702 от 13 июля 2015 года «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» классификация была изменена, значительная часть предприятий малого бизнеса попала в разряд микробизнеса, а часть среднего бизнеса была отнесена к малому. В результате, формально увеличилось число предприятий малого и

среднего бизнеса, хотя фактически их число могло не измениться или даже уменьшиться.

Согласно данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства, сейчас в России зарегистрировано суммарно 5 671 909 предприятий с выручкой до 2 млрд руб. Большую их часть составляют микропредприятия — 5 380 768.

Государство предусматривает некоторые льготы для микропредприятий:

- упрощенная бухгалтерская отчетность. Микропредприятия получают 15% государственных закупок в год, что говорит о приоритете в данной области;

- упрощение проведения операций по кассе;

- минимальное количество документации по кадрам;

- субсидии и гранты;

- к микропредприятиям применяют мягкие санкции (предупреждение, а не штраф за первое нарушение, если речь не идет о причинении вреда имуществу или гражданам);

- сниженные ставки по налогам;

- минимальная отчетность;

- безвозмездные субсидии со стороны государства (на лизинг, кредит и т. д.);

- существует возможность приобретения муниципальной или государственной недвижимости в приоритетном порядке (действует до 1 июля 2018 года);

- сроки неналоговых проверок сокращены;

- предусмотрены налоговые каникулы.

Данные льготы направлены на поддержку микропредприятий для их развития и расширения. Самое главное из них – кассовый метод организации бухгалтерского учета. Достоинствами этого метода являются простота, тщательный учет всех операций по кассе, возможность не учитывать одну и ту

же операцию дважды.

При упрощенной системе налогообложения данные подаются в налоговую службу один раз в год. Если не предоставить декларацию вовремя, предприятие будет оштрафовано.

Учет кадров микропредприятия производится по Трудовому кодексу и имеет упрощенную форму. Владельцы предприятия самостоятельно решают, использовать ли в деятельности такие документы, как внутренний распорядок, положение об оплате труда, премирование, посменный график.

Трудовой договор с работником является основным документом для кадрового учета микропредприятия. В нем обозначаются условия работы и оплаты труда, компенсации и гарантии. Как правило, это типовый договор с внесенными в него индивидуальными сведениями предприятия и работника. Охрана труда и ответственность за ее несоблюдение полностью лежат на владельце предприятия. Ему необходимо будет прослушать спецкурс с последующим получением сертификата. Только после этого возможен инструктаж сотрудников по безопасности.

Охрана труда на микропредприятии включает в себя следующие мероприятия:

- приведение рабочих помещений в безопасное состояние;
- выполнение санитарных норм;
- инструктаж сотрудников по технике безопасности;
- курирование несчастных случаев;
- соцстрахование сотрудников;
- выплата компенсаций, предусмотренных государством.

Некоторые предприятия нанимают сторонних специалистов для обеспечения охраны труда. Они оформляют все необходимые документы, проводят инструктаж сотрудников.

Выделим основные отличия среднестатистического малого предприятия от крупной компании.

Одним из основных отличий является непосредственное участие

собственника в делах малого предприятия, в то время как владелец крупной компании обычно только инвестирует деньги и прибегает к привлечению высококвалифицированных специалистов-профессионалов. Профессионалы обладают достаточным количеством знаний и навыков для результативного управления компанией, в то время как владельцу малого предприятия всего этого не хватает, зато у него есть высокая личная заинтересованность в успехе своего дела.

У микропредприятий высокая стоимость привлечения капитала по сравнению с крупными корпорациями. Это происходит и в силу индивидуальных особенностей, и из-за низкой ликвидности на рынке капиталов. Кроме того, микропредприятия не так известны на рынке. Все это снижает их привлекательность для инвесторов.

По причине недостаточности финансирования микропредприятия испытывают сложности с рекламой и продвижением.

Микропредприятия гораздо мобильнее крупных. У них есть возможность быстрее реагировать на изменения рыночной ситуации и при необходимости перепрофилировать или ликвидировать предприятие. Как правило, срок жизни микропредприятий невелик (низкая устойчивость бизнеса, высокая конкурентная среда, высокие риски).

Низкая диверсификация микропредприятий делает их уязвимыми перед колебаниями рынка. Но узкая специализация позволяет более внимательно относиться к потребностям клиентов, учитывая все их нужды. В то же время микропредприятие всегда находится в состоянии сильной зависимости от небольшого числа постоянных покупателей и поставщиков, от их намерений и состояния их дел.

Очень часто на микропредприятиях управленческий учет либо не ведется совсем, либо не дает достаточной глубины и достоверности информации для успешного управления организацией.

Таким образом, управление микропредприятием имеет ряд преимуществ по сравнению с управлением организациями более крупных форм:

– оперативность, т.е. возможность быстро реагировать на изменения рыночной среды;

– гибкость, т.е. возможность оперативно вносить изменения в структуру, ассортимент конечного продукта или услуг в соответствии с новыми требованиями;

– ориентированность на клиента;

– быстрый оборот средств.

Все это положительно влияет на финансовый результат и конкурентоспособность микропредприятий.

Сложности ведения малого бизнеса зачастую являются продолжением тех же преимуществ:

– финансовая неустойчивость в ситуациях неопределенности на рынке и кризисов;

– большая роль человеческого фактора.

Микропредприятия – опора Российской экономики, но финансовый кризис затрудняет их развитие. Важнейшей задачей сегодня является обнаружение оптимальных мер воздействия методами государственного регулирования, налоговой и кредитной политики, для достижения задачи стимулирования развития малого бизнеса, его поддержки в непростых экономических условиях сегодняшнего дня. Но его мобильность, легкость, с которой он способен перестроится, делает его прибыльность потенциально возможной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной магистерской диссертации было проведено исследование системы финансового контроллинга применительно к микропредприятиям. В работе была использована отчетность предприятия оптовой торговли ООО «Красноярск-Промбезопасность».

В первом разделе данной магистерской диссертации было проведено исследование понятия контроллинга, изучены инструменты и методы финансового контроллинга. Финансовый контроллинг является важной составляющей общей системы контроллинга, целью которой является обеспечение финансовой устойчивости и ликвидности предприятия. Также были определены особенности функционирования и организации управления микропредприятием, выявлены достоинства и недостатки микропредприятий. В частности, управление микропредприятием имеет ряд преимуществ по сравнению с управлением организациями более крупных форм:

- оперативность, т.е. возможность быстро реагировать на изменения рыночной среды;
- гибкость, т.е. возможность оперативно вносить изменения в структуру, ассортимент конечного продукта или услуг в соответствии с новыми требованиями;
- ориентированность на клиента;
- быстрый оборот средств.

Вместе с тем, низкая диверсификация микропредприятий делает их уязвимыми перед колебаниями рынка. Также к недостаткам системы управления микропредприятиями можно отнести то, что управленческий учет либо не ведется совсем, либо не дает достаточной глубины и достоверности информации для успешного управления организацией.

Все это позволяет сделать вывод о том, что внедрение контроллинга в деятельность микропредприятий будет способствовать повышению

эффективности их деятельности, улучшению финансовых результатов и укреплению их финансовой устойчивости.

Во втором разделе были изучены: сбалансированная система показателей, как наиболее эффективный инструмент стратегического контроллинга, и бюджетирование, как основной инструмент оперативного контроллинга, и модель их взаимосвязи.

Проведенное исследование позволило прийти к выводу, что для использования в работе микропредприятий классическая модель Сбалансированной системы показателей, предложенной Р. Капланом и Д. Нортон, нуждается в трансформации.

В российском малом бизнесе часто встречаются фирмы, в которых всего один управленец. Как правило, он сам управляет ею и несет всю ответственность за принятые решения. Собственник сам решает финансовые вопросы, устанавливает цены, сам занимается снабжением, сбытом и рекламой. Кроме того, необходимо учесть, что в классической системе не учтено развитие материально-технической базы предприятия, что незначительно для зарубежных предприятий, поскольку в большинстве случаев их оснащение находится на достаточно высоком уровне, но очень актуально для российских, особенно если речь идет о малом бизнесе. Автору представляется целесообразным объединить перспективы «Внутренние бизнес-процессы» и «Обучение и карьерный рост» и цели в области развития материально-технической базы предприятия в одну перспективу «Инфраструктура». Это позволит определить цели и показатели в области развития как нематериальных, так и материальных активов.

Модифицированная модель системы сбалансированных показателей, предложенная автором, оптимальна для микропредприятий. Она разработана на основе опыта зарубежных организаций успешно использующих ССП и адаптирована для российской экономики. Внедрение модели позволит

микропредприятиям устранить пробелы в информационном обеспечении сотрудников организации, чем будет способствовать улучшению процесса стратегического планирования и контроля и достижению единого понимания стратегии в целом. Это позволит добиться развития предприятия и укрепить его позиции на рынке.

В ходе исследования бюджетирования как основного инструмента оперативного контроллинга было выявлено, что одним из ключевых факторов при формировании бюджетной модели является размер организации. Если для крупной организации, как правило, требуется более детальное планирование и составление дополнительных отдельных бюджетов, то для микропредприятий целесообразно создавать упрощенные бюджетные модели. Бюджетные модели для микропредприятий, по мнению автора, должны быть адаптированы к условиям функционирования микропредприятий. Мелкие бюджеты необходимо укрупнить, проведя слияние, что позволит максимально упростить процедуру планирования.

Так, по мнению автора в «бюджет расходов на продажу» целесообразно включить все коммерческие расходы. В итоге, в него войдут «бюджет расходов на рекламу», «бюджет расходов на оплату труда» и «бюджет прочих доходов и расходов». «Бюджет переходящих запасов» и «бюджет закупок» необходимо объединить в «бюджет закупок и запасов».

Предложенная автором бюджетная модель микропредприятия учитывает особенности работы микропредприятия. Представленные бюджеты содержат показатели деятельности микропредприятия, контроль за которыми особенно важен. Внедрение предложенной модели позволит каждому руководителю обеспечить обоснованное планирование деятельности предприятия и контроль за исполнением планов силами одного человека (чаще всего самого руководителя). Все это позволит максимально рационально распределить финансовые ресурсы, свести к минимуму необоснованные траты и достигнуть гибкости в управлении и контроле за себестоимостью продукции.

В целях преодоления разрыва между финансовой стратегией и оперативной деятельностью была предложена увязка сбалансированной системы показателей и системы бюджетирования микропредприятия.

В третьей главе работы был проведен анализ основных показателей хозяйственной деятельности, финансовых результатов и финансового состояния исследуемой организации. Объектом исследования являлось ООО "Красноярск-Промбезопасность", которое является дилером более тридцати российских предприятий производителей средств индивидуальной и коллективной защиты, аварийно-спасательного, противопожарного, вентиляционного и климатического оборудования.

Анализ финансово-экономической деятельности ООО «Красноярск-Промбезопасность» показал, что, не смотря на полученную чистую прибыль, выручка от продаж уменьшилась и объем деятельности предприятия сократился. Это явилось следствием потери нескольких основных клиентов.

В соответствии с предложенной моделью сбалансированной системы показателей и системой бюджетирования в рамках диссертации было осуществлено планирование деятельности ООО «Красноярск-Промбезопасность» на 2017 год. Планирование осуществлялось в программе Excel, заполнение предложенных форм бюджетов занимает не более 4 часов рабочего времени, однако предложенная система бюджетов вместе со сбалансированной системой показателей позволяет реализовать процесс как стратегического, так и оперативного финансового планирования предприятия.

Сформированные по результатам исследования показатели бюджета доходов и расходов свидетельствуют об увеличении масштабов хозяйственной деятельности и улучшении финансовых результатов организации согласно плану. В частности, согласно плану в результате предложенных мероприятий увеличится выручка от продаж, прибыль от продаж, чистая прибыль, рентабельность продаж по прибыли от продаж также возрастет. Указанные изменения согласуется с запланированными значениями ключевых показателей результативности.

Подводя итог проведенному исследованию, можно с уверенностью предположить, что внедрение системы финансового контроллинга в деятельность российских микропредприятий будет способствовать повышению эффективности их деятельности и улучшению финансовых результатов данных субъектов хозяйствования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч.1 [Электронный ресурс] : федер. закон от 28.03.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс] : федер. закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ ред. от 03.04.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

3 О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ ред. от 27.11.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

4 О бухгалтерском учете [Электронный ресурс] : федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ ред. от 03.05.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

5 О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] : постановление Правительства Рос. Федерации от 04.04.2016 №265 ред. от 04.04.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

6 О формах бухгалтерской отчетности организаций [Электронный ресурс] : приказ М-ва финансов Рос. Федерации от 02.07.2010 № 66н // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.

7 Аронова, Л. Balanced Scorecard - мировые стандарты и российский опыт [Электронный ресурс] / Л. Аронова. – Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc698.htm>

8 Астраханцева, И.А. Контроллинг обязательств организации: аналитический аспект / И.А, Астраханцева, Т.В. Игнатова // [Иновационное развитие экономики](#). – 2016. - № 6 - I (36). – С. 89-96.

9 Безрукова, Т.Л. Формирование механизма устойчивого развития предприятия: факторный анализ, контроллинг, моделирование / Т.Л. Безрукова. – Москва: МГУЛ, 2002.- 251 с.

10 Божко, П. Особенности управленческого учета на российских предприятиях / П. Божко // Финансовый директор. – 2003. - №2.

11 Бородушко, И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 192с.

12 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – Москва: Экономист, 2004. – 296с.

13 Владимирова, О.Н. Институциональное обеспечение инновационной деятельности / О.Н. Владимирова, Т.В. Живаева, К.С. Черных // [Фундаментальные исследования](#). – Пенза: Издательский дом «Академия Естествознания», 2017. - №5. – С. 137-142.

14 Внедрение сбалансированной системы показателей: пер. с нем. – 2-е изд. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478с.

15 Герасимов, Е.Ю. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии [Электронный ресурс] / Е.Ю. Герасимов, А.Н. Русин. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc&strategy.shtml>

16 Горячева О.П., Игнатова Т.В., Микульская Е.А. Проблемы аудита товарных операций // Мир науки. – Москва: ООО «Издательство «Мир науки», 2014. – № 4. – С. 10-21.

17 Данилин, О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения [Электронный ресурс] / О. Данилин. – Режим доступа: // <http://www.balancedscorecard.ru/bsc537.htm>

18 Дедов, О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием / О.А. Дедов. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248с.

19 Дягель, О.Ю. Аналитическое обеспечение управления финансовыми ресурсами коммерческой организации / О.Ю. Дягель, О.В. Конева; Сибирский федеральный университет, Торгово-экономический институт. – Красноярск, 2017. – 212 с.

20 Ерохина, Л. Все под контролем! Полет нормальный! [Электронный ресурс] / Л. Ерохина. – Режим доступа: <http://www.cima.ru/showarticle.php?id=7>

21 Живаева, Т.В. Методика оценки качественных показателей в системе контроллинга / Т.В. Живаева, Т.В. Игнатова // Инновационное развитие экономики. – 2016. - № 1 (31). – С. 163-171.

22 Живаева, Т.В. Методические основы расчета значений ключевых показателей результативности в контроллинге персонала / Т.В. Живаева, Т.В. Игнатова, Т.П. Сацук // [Инновационное развитие экономики](#). – 2016. - № 1 (31). – С. 157-162.

23 Ивлев, В. Balanced Scorecard – альтернативные модели. / В. Ивлев, Т. Попова // Банки и технологии. – 2002. - №4.

24 Игнатова, Т.В. Стратегический контроллинг как фактор устойчивого развития предприятий розничной торговли: дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук : 08.00.05 / Т.В. Игнатова. – Красноярск, 2008. – 178 с.

25 Калинин, С. Balanced Scorecard - новый инструмент стратегического планирования [Электронный ресурс] / С. Калинин. – Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc655.htm>

26 Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. — Москва: Олимп—Бизнес, 2006. - 304 с.

27 Карминский, А.М. Информационно-аналитическая составляющая бизнеса: методология и практика / А.М. Карминский. - Москва: Финансы и статистика, 2007. – 272 с.

28 Конева, О.В. Учетно-аналитическое обеспечение управления налоговой нагрузкой малого предприятия: монография / О.В. Конева. – Красноярск: СФУ, 2016. – 252 с.

29 Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.

30 Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horváth&Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269с.

31 Коробков, А. Balanced Scorecard - показатели эффективности вместо финансовых коэффициентов [Электронный ресурс] / А. Коробков. – Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc831.htm>

32 Малик, Е.П. Система динамического контроллинга на хлебопекарном предприятии / Е.П. Малик, О.В. Стоянова // Хлебопечение России. – 2005. - №5. – С. 14-15.

33 Молвинский, А. Как разработать и внедрить систему управленческого учета на предприятии / А. Молвинский // Финансовый директор. – 2003. - №5. – с. 29-34.

34 Переверзев, Н. Управление предприятием с помощью системы Balanced Scorecard / Н. Переверзев // Финансовый директор. – 2003. - №3.

35 Петрова, А.Т. Контроллинг как инновационный элемент системы управления: понятие и этапы развития / А.Т. Петрова, Т.В. Живаева // Вестник Сибирского Университета Потребительской Кооперации. – Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, 2013. – С. 19-28.

36 Попов, Д.Е. Эволюция показателей стратегического контроллинга /Д.Е. Попов, О.А. Романова. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2002.

37 Редченко, К. EVAлюция Сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс] / К. Редченко. – Режим доступа: // <http://eup.ru/Documents/2003-01-27/14B2A.asp>

- 38 Сацук, Т.П. Построение системы управления финансами организаций на основе контроллинга : автореф. дис. на соиск. учен. степ. док. экон. наук : 08.00.10 / Сацук Татьяна Павловна. – Санкт-Петербург, 2010. – 42 с.
- 39 Таран, С. KPI и BSC: факторы успешного применения [Электронный ресурс] / С. Таран. – Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc866.htm>
- 40 Толкач, В.В. Контроллинг — немецкая идея, получившая международное признание [Электронный ресурс] / В.В. Толкач. – Режим доступа: <http://www.controlling-akademie.ru/pdf/Controlling.pdf>
- 41 Фалько, С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. / С.Г. Фалько. - Москва: Финансы и статистика, 2008. – 272 с.
- 42 Хенш, Ш. Balanced Scorecard как инструмент стратегического менеджмента качества посредством ISO 9001:2000 [Электронный ресурс] / Ш. Хенш. – Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc884.htm>
- 43 Хорват, П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием [Электронный ресурс] / П. Хорват. – Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc847.htm>

