ФГОУ ВПО “Санкт-Петербургский государственный университет

культуры и искусств”

Факультет менеджмента и экономики

Кафедра менеджмента и экономики культуры

**РЕФЕРАТ**

по дисциплине “Антикризисное управление”

Тема: **““Контроллинг как система упреждающего контроля и профилактики кризисов в организации”**

Выполнил:

Студент\_\_5\_\_ курса \_\_\_\_\_дневное\_\_ группа \_\_\_\_

(форма обучения)

cпециальность \_\_менеджмент организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

№ зачетной книжки\_

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Преподаватель

Предварительная оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Окончательная оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2011

**Содержание**

**Введение**…………………………………………………………………………3

**Глава 1. Понятие контроллинга**…………………………………………….5

* 1. . Предмет и содержание контроллинга. Его задачи, принципы и функции………………………………………………………………………….5
  2. Задачи контроллинга……………………………………………………7

2.1 Контроль и контроллинг……………………………………………….11

**Заключение**…………………………………………………………………….18

**Список литературы**…………………………………………………………..20

**Введение**

Современная экономика требует новых подходов к управлению. Один из наиболее успешных среди них – контроллинг. Он выступает синтезом таких дисциплин (концепций), как управленческий учет и экономика предприятия, претерпевших изменение из-за включения в их инструментарий новых методов, средств и даже информационных технологий. Считается, что для формирования системы контроллинга необходимо создание независимой службы. Но есть примеры эффективного использования контроллинга различными подразделениями финансово-экономического блока предприятий.

Сегодня в России в среде управленцев и предпринимателей слово «контроллинг» входит в моду. Контроллинг начинают преподавать в вузах, подразделения контроллинга открываются в компаниях, специалистов по контроллингу приглашают на работу.

Российские предприятия испытывают большие затруднения в заполнении вакансий контроллеров в своем департаменте по причине отсутствия на рынке труда работников, отвечающих выдвигаемым на эту должность требованиям.[[1]](#footnote-1)

Сейчас на рынке есть бухгалтера, экономисты и финансисты, которые считают себя контроллерами. К сожалению, у подавляющего большинства таких претендентов весьма далекое представление о контроллинге в общем, о миссии и задачах контроллинга, наконец, о философии контроллинга, в частности.

Не лучше, как показывает практика, обстоит дело в понимании сути контроллинга, его места и роли в системе управления и со стороны работодателей, включая тех, кто уже начинает воспринимать контроллинг как инструмент управления.

Положение усугубляется созвучием слова «контроллинг» с привычным для всех словом «контроль». Соответственно ассоциативно начинает укореняться заблуждение, что контроллеры – это те, кто контролируют, контролируют все и вся, причем контролируют жестко. Впрочем, об этом много написано и много сказано. Как и о том, что слово контроллинг по-английски означает в первую очередь «управлять», «регулировать», и только в последнюю очередь «контролировать».

Цель данной работы рассмотреть контроллинг в системе менеджмента. Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд поставленных задач:

- рассмотреть сущность и содержание контроллинга;

- определить основные концептуальные подходы к контроллингу;

- исследовать контроллинг как функцию управления и функцию поддержки управления;

- рассмотреть институционализацию контроллинга;

**Глава 1. Понятие контроллинга.**

Контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определённых результатов

Раскрывая понятия контроллинга, который является инструментом управления будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц, я покажу его актуальность в управлении любым предприятием.

**1.1. Предмет и содержание контроллинга.**

Предметом изучения контроллинга является процесс управления предприятием, включающий в себя установление целей, формирования стратегий, разработку стратегических и оперативных планов и бюджетов, мониторинг текущих событий, контроль и анализ отклонений фактических результатов от намеченных целей.

Изначально под контроллингом понималась совокупность задач, решаемых в сфере учета и финансов, а контроллером вы­ступал главный бухгалтер,

В дальнейшем это понятие стало трактоваться шире. К функ­циям контроллинга стали относить финансовый контроль и оп­тимизацию использования финансовых средств и источников для достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия (в экономическом смысле контроллинг — это си­стема управления прибылью предприятия).[[2]](#footnote-2)

В немецком издании «Экономический словарь предприятия» понятие контроллинга определено как «концепция информа­ции и управления». Наиболее полно система контроллинга была впервые описана и применена в США, поэтому термин конт­роллер-руководитель службы контроллинга происходит от анг­лийского «controlling».

В общем смысле слова, контроллинг — это система управле­ния учетно-аналитическими специалистами. А также это концепция, направленная на ликвидацию уз­ких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставлен­ными целями и задачами получения определенных результатов.

Слово «контроллинг» ассоциируется со словом «контроль», но это отличное и даже противоположное по смыслу понятие.

Контроль направлен в прошлое, на выяснение времени оши­бок и просчетов, а контроллинг — это управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц.

Система контроллинга стремится так управлять процессом текущего анализа плановых и фактических показателей, чтобы исключить ошибки и отклонения как в настоящем, так и в бу­дущем. Отсюда назначение контроллинга — предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, возникающие при анали­зе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей сре­ды. Другими словами, необходимо предусмотреть, чтобы принимаемое решение не основывалось на ошибочных предпосылках, а это особен­но важно, когда принимаемое решение сопряжено с большим риском.

В деятельности фирмы контроллинг — это целостная кон­цепция управления предприятием, направленная на выявление шансов и рисков, связанных с получением прибыли.

Особенности контроллинга:

1. увязка оперативных финансово-экономических расчетов и стратегических решений;
2. ориентация финансово-экономических расчётов на при­нятие экономически обоснованных решений;
3. содержание таких традиционных функций управле­ния, как планирование, контроль, информационное обеспече­ние, которые составляют ядро контроллинга;
4. новое психологическое содержание роли планово-эконо­мических служб (служб контроллинга на предприятии).

**1.2 Задачи контроллинга**

Контроллинг — это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менедж­менте для принятия оперативных и стратегических управлен­ческих решений.

Исходя из вышеизложенного основными задачами контроллинга являются:

1. выявление проблем и корректировка деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Решение этой задачи связано с:

* определением фактического состояния организации и его струк­турных единиц;
* прогнозированием состояния и поведения экономики организа­ции на заданный будущий момент времени;
* заблаговременным определением места и причин отклонений значений показателей, характеризующих деятельность как орга­низации в целом, так и его структурных единиц;
* обеспечением устойчивого производственно-финансового состо­яния организации при наступлении (достижении) предельных значений показателей;
* поиском слабых и узких мест в деятельности предприятия,

Результативность решения выявленной проблемы во многом опре­деляется тем, как хорошо скоординированы цели различных уровней управления, средства и методы их реализации.[[3]](#footnote-3)

1. задача контроля и регулирования. Своевременная адаптация организации к быстро меняющимся из­менениям внешней среды обусловила необходимость такого управле­ния организацией, при котором основой стратегических решений ста­новится выбор поведения предприятия в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего. Без соот­ветствующей координации, контроля и регулирования обеспечить воз­можность успешной реакции предприятия на изменения, которые про­изойдут в середе, не представляется реальным.
2. информационное сопро­вождение процесса планирования. Решение этой задачи связано с:
   * разработкой методик планирования;
   * представлением информации для составления планов;
   * установлением допустимых границ отклонений;
   * анализом причин и разработкой предложений для уменьшения отклонений;
   * учетом и контролем затрат и результатов;
   * разработкой инструментария для планирования, контроля и при­нятия управленческих решений;
   * стимулированием планирования.

Реализация всех трех задач помогает эффективно функционировать предприятию и его структурным единицам.

Реализация де­ятельности контроллинга основывается на четырех принципах:

1. Принцип движения и торможения. Для обеспечения длительного и устойчивого существования организации необходимы ее рост, разви­тие и, как следствие, стабильное получение прибыли. При этом цель «рост» означает увеличение производства и прода­жи изделий или расширение номенклатуры предоставляемых услуг, ко­торые уже определены в плане организации. Цель «развитие» означа­ет новые изделия, новые формы их применения, новый сервис, новые решения проблем клиентов, новые рынки и каналы сбыта, новые ме­тоды производства, новые организационные структуры и процедуры управления, т. е. для успешной деятельности предприятия и его дви­жения вперед необходимы «инновации». Как известно, инновационные решения обычно встречают сопро­тивление тех, кто привык работать старыми методами. Поэтому контроллер обязан активно воздействовать на работников, тормозящих прогресс, добиваться постоянного обновления всей деятельности фирмы. Принцип движения и торможения в контроллинге создает объек­тивные условия для постоянного выявления и внедрения нового, про­грессивного и эффективного в практику конкретной организации с учетом специфики и возможностей.
2. Принцип своевременности. В условиях динамично развивающегося рынка руководству для принятия решений необходимы постоянно об­новляемые данные как о внешней, так и внутренней среде, результаты их анализа. Поэтому контроллер постоянно наблюдает за окружающей средой. В интересах укрепления позиций организации контроллер обя­зан оперативно учитывать вновь возникающие шансы и риски, их воз­можное влияние на прибыль. Способность организации к своевременному реагированию на ры­ночные изменения зависит от временного интервала между возникно­вением нового шанса или риска и конкретным действием руководства, а также от затрат времени на изменение плана и внедрение новинки. Чем продолжительнее этот интервал и велики затраты времени, тем ве­роятнее потери прибыли.
3. Принцип стратегического сознания. Информация, полученная от ра­ботников, имеет важное значение для проведения мероприятий, обес­печивающих устойчивое будущее фирмы. Руководители организации, ее подразделения и сотрудники на практике нередко принимают так­тические решения, приносящие быстрый экономический эффект и реальные выгоды в текущем плане, но не соответствующие стратеги­ческим задачам предприятия. Принцип стратегического сознания реализуется только тогда, ког­да любое решение и действие оценивается в первую очередь с позиций его соответствия стратегическим программам.
4. Принцип документирования. Целью этого принципа является созда­ние условий для проверки: соблюдались ли цели и задачи финансового контроллинга в действительности. В финансовом контроллин­ге информация представляется в виде письменных сообщений с пред­варительной оценкой их значимости. Письменная форма принуждает информатора к продуманному, полному и точному представлению по­ложения дел. Документирование позволяет в любой момент установить посыла­ющего и принимающего информацию, ее содержание и дату переда­чи. Необходимо также оценивать достоверность и полноту информа­ции. Благодаря принципу документирования решения по оперативным вопросам принимаются с учетом стратегической позиции фирмы, сти­мулируя тем самым первоочередную реализацию стратегических целей. Принцип документирования является также инструментом для конт­роля за соблюдением других принципов контроллинга: движение и торможение, стратегическое сознание и своевременность.[[4]](#footnote-4)

**2. Контроль и контроллинг.**

Контроль — важная функция менеджмента. По своему содержанию контроль является управленческой деятельностью, задачами которой служат количественная и качественная оценка и учет результатов ра­боты не только всей организации, но и ее отдельных структурных еди­ниц. Главные инструменты выполнения этой деятельности — наблю­дение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным корректируются ранее принятые решения и планы. Эффективно поставленный контроль призван быть стратегически направленным, своевременным и достаточно несложным.[[5]](#footnote-5)

В той или иной мере в каждой российской компании про­водится внутренний контроль, выступающий как система мер, обеспечивающих ее нормальную работу прежде всего в фи­нансовой области, в частности сохранность активов, дости­жение плановых показателей, в том числе по прибыли и т.д. Такого рода контроль осуществляется обычно администра­цией предприятия. Кроме того, имеет место внутренний бух­галтерский контроль и внешний контроль за результатами деятельности фирмы со стороны аудиторских организаций.[[6]](#footnote-6)

Для текущего внутреннего контроля, проводимого руко­водящими органами фирмы, используются данные анализа, в том числе статистического, материалы оценки качества вы­полнения планов и т.д. Бухгалтерия, оценивает строгое соблю­дение сотрудниками решений руководства, правил отчетнос­ти, в частности точное отражение в ней хозяйственных операций. Проверка же итогов работы компании аудиторс­кой фирмой нацелена на определение уровня достоверности показателей, содержащихся в бухгалтерских документах и отчетах. Задача контроля состоит в квалифицированном оп­ределении предела допустимых отклонений, все остальные отклонения требуется зафиксировать и принять меры к уст­ранению недостатков.

Для того чтобы предприятие имело возможность добить­ся крупных успехов и признания на рынке, необходимо вне­дрять в практику наиболее передовые, прогрессивные мето­ды работы. К числу таких инноваций относится практика внедрения контроллинга, В настоящее время система контро­ля все чаще дополняется системой контроллинга, обеспечи­вающего более эффективное управление фирмой в целях дол­говременного существования ее на рынке, представляющего инструмент управления достижением высоких конечных ре­зультатов деятельности предприятия.

В основе кон­троллинга лежит финансовый контроль, что позволяет ему либо произвести корректировку действий, либо, если оценка результа­тов показывает, что ранее определенные цели нереальны, изменить их.

Таким образом, смысл контроля, проводимого контроллингом, зак­лючается в создании гарантий выполнения планов и в повышении эф­фективности управленческого процесса.

В функции контроллинга включается финансовый контроль. Фи­нансовый контроль включает три основных направления своей дея­тельности:

•оценку планов на реализуемость;

•корректировку планов;

•повышение качества планов.

В результате можно дать такое определение контроллинга: «Кон­троллинг — управление будущим для обеспечения длительного и эффективного функционирования предприятия и его структурных единиц».

Контроль, проводимый контроллингом, в отличие от традиционно­го контроля не является основной задачей администрации. Он заклю­чается в сопоставлении оценок «план — факт», в объяснении причин, обусловивших появление отклонений, в определении их влияния на перспективные цели, а также в разработке корректирующих меропри­ятий по устранению отклонений.

Отсюда главные задачи контроллера — разработка материалов для принятия управленческих решений и представление их руководству. Он должен также консультировать администрацию по всем вопросам выбора наиболее эффективных вариантов действий и тем самым ока­зывать влияние на использование всех возможностей достижения предприятием запланированных показателей.

Если сравнивать контроллинг и контроль, то в принципе контроллинг ближе к предварительному контролю. Как изве­стно, основными целями любого предприятия являются ус­пешное развитие и высокая прибыль. Поэтому одна из ключевых задач контроллинга заблаговременная подготовка соответствующей основы для процветания в будущем. Контроллинг силен тем, что позволяет установить конт­роль за достижением как стратегических, так и тактических целей деятельности фирмы.

Важнейшие виды деятельности и сферы компетенции служ­бы контроллинга заключаются обычно в следующем:

1. построении системы планирования:

* содействие разработчикам при определении общего пла­на развития фирмы и ее целей;
* руководство и координация работами по планированию и составлению бюджета;
* согласование промежуточных целей и планов и их сведе­ние в единый общий план;

2. составлении отчетности:

* введение современной системы информационного обеспе­чения и отчетности;
* учет специфических потребностей менеджеров в информа­ции и отчетности;
* своевременное представление периодической информации об отклонениях между фактическими и плановыми значения­ми показателей, характеризующих оборот, затраты, прибыль, состояние финансовых средств и инвестиций;
* информация руководства фирмы о своих соображениях, связанных с выявленным превышением сметы по определен­ным, уже введенным в план позициям, контрольным точкам, ориентирам;
* анализ отклонений и обсуждение его результатов с ответ­ственными руководителями подразделений фирмы, а также разработка альтернативных решений и рекомендаций по вы­ходу из сложившейся ситуации в качестве контруправления;
* координация исчисления ожидаемых результатов деятель­ности фирмы и составление отчетов для руководства в раз­личные сроки их представления;
* расчет эффективности новых проектов;
* реакция в виде согласия по определенным в плане позици­ям и контрольным точкам при осуществлении так называе­мого менеджмента по отклонениям.[[7]](#footnote-7)

По фирме в целом на основании прогнозируемых оборо­тов, расходов и доходов планируются следующие экономи­ческие показатели: объем и структура оборота; структура и величина расходов; отношение прибыли к капиталу; отноше­ние прибыли к нетто-активам; дивиденды; структура и объем программы инвестиций (вложений) и финансирования; объем и структура активов; объем и структура заемных средств, обес­печивающих ликвидность; отношение собственных средств к чистым активам; соотношение сроков активов и пассивов; платежеспособность; налоговые отчисления; отчисления в резервные фонды.

Планируемые величины данных показателей очень часто взаимосвязаны и взаимозависимы, поэтому их планирование необходимо с целью превентивной корректировки политики фирмы, ее целей и задач в целом и отдельных подразделений в частности. После такого предварительного контроля в рамках системы контроллинга наряду с текущим контролем вы­полнения целей и задач по намеченным показателям также осуществляется непрерывная корректировка целей и самой деятельности фирмы, направленной на их достижение.

В российских условиях контроллинг все чаще выступает как система обеспечения выживаемости фирмы в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном - на поддержание гармоничных отношений с окружающей сре­дой. Появление контроллинга было связано с усложнением ориентации предприятия на рынке, усилением конкуренции, необходимостью учета многих социальных и экономических факторов. Уже стало очевидным, что контроллинг имеет огромный потенциал как совокупность методов оперативного, стратегического и финансового менеджментов, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, как единая система, направленная на достижение стратегических целей компании. Для внедрения и обеспечения надежного фун­кционирования системы контроллинга, руководству компании особенно нужна постоянная оперативная информация о реаль­ных затратах на производство и реализацию продукции, каж­дого конкретного ее вида, точные калькуляции товаров, в ко­торые внесены все непосредственные затраты на их производство. Отметим, что традиционное ценообразование, опирающееся на калькуляцию полной фактической себестои­мости продукта, сейчас все более отходит на второй план, а преобладает оценка того, сколько клиент может и хочет зап­латить за него.

Глубокое изучение и внедрение контроллинга сегодня не­обходимо в России по следующим соображениям:

1) анализ возникающих в других странах проблем управ­ления, их тенденций важен, чтобы исключить ошибки при использовании контроллинга в России, вовремя оценить воз­никающие трудности и найти пути их устранения;

2) главное в контроллинге - сегодня внедрять то, о чем другие будут думать только завтра, - позволяет применить самые современные методы менеджмента намного раньше конкурентов;

3) использование контроллинга - исключительно эффек­тивный метод рыночного хозяйствования, если его применять с учетом конкретных российских условий;

4) при практической реализации основ контроллинга оди­наково важны все его составляющие (учет, анализ, планирова­ние, контроль, маркетинг, информация) и их глубокое знание, чтобы в совокупности, во взаимосвязи получить самый высо­кий эффект;

5) современному российскому менеджеру, которому для успеха в бизнесе, как воздух, нужны инновации, контроллинг в этом деле всемерно способствует;

6) контроллинг представляет образец мышления менедже­ра, нацеленного в будущее. Поэтому он выступает одной из основ стратегического менеджмента и позволяет соизмерять любые действия компании сегодня с точки зрения того, к чему это приведет завтра. Контроллинг активно содействует по­стоянному повышению квалификации менеджеров и всех со­трудников компании.[[8]](#footnote-8)

Поскольку контроллинг основывается на данных бухгал­терского и финансового учета, обычно именно сотрудники бухгалтерских служб или служб внутреннего аудита становят­ся сотрудниками служб контроллинга. Взаимосвязи между различными составными частями бухгалтерского учета весь­ма многогранны и управление ими нередко имеет важное зна­чение для качества принимаемых решений, для успешного функционирования контроллинга.

**Заключение.**

В данной работе были представлены основные направления использования контроллинга, как инструмента управления будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц.

В общем смысле слова, контроллинг — это система управле­ния учетно-аналитическими специалистами. А также это концепция, направленная на ликвидацию уз­ких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставлен­ными целями и задачами получения определенных результатов.

Система контроллинга стремится так управлять процессом текущего анализа плановых и фактических показателей, чтобы исключить ошибки и отклонения как в настоящем, так и в бу­дущем. Отсюда назначение контроллинга — предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, возникающие при анали­зе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий функционирования предприятия. Другими словами, необходимо предусмотреть, чтобы принимаемое решение не основывалось на ошибочных предпосылках, а это особен­но важно, когда принимаемое решение сопряжено с большим риском.

Контроллинг тесно связан с контролем, под которым понимается неотъемлемая составная часть всего процесса рационализации хозяйственной деятельности фирмы. В его задачу входят предвидение возможных ошибок, нарушений, отклонений и предотвращение их, а также в слу­чае их совершения обеспечение неотвратимости воздействия и пресечения соразмерно выявленному характеру отклонения. В рыночной экономике проблема рационализации контроля решается, прежде всего, в интересах бизнеса.

В основе контроллинга лежит финансовый контроллинг. Основная задача финансового контроллинга управления предприятием заключает­ся в поддержании рентабельности и обеспечении ликвидности, а также и другие показатели финансовой устойчивости предприятия, т.е. способности предприятия в любой момент времени выполнять свои платежные обязательства.

Основными элементами финансового контроллинга являются кратко-, средне- и долгосрочное планирование.

Финансовый контроллинг используется в первую очередь как инст­румент анализа баланса и отчета о прибылях и (или) убытках. Здесь приме­няются:

* коэффициенты ликвидности;
* временные сравнения балансов, когда сравниваются изменения позиций в стоимостном выражений с выявлением причин;
* схема показателей, чаще используется банками для проверки платежеспособности своих клиентов. Такая схема показателей базируется в основном на разбиении позиций, принятом в балан­се и в отчете о прибылях и (или) убытках, и концентрируется в первую очередь на анализе временных изменений.

**Список литературы.**

1. Планирование и контроллинг. Анискин Ю.П. М., 2005.

2. Контроллинг Под ред. Карминского А.М., Фалько С.Г. М.: Финансы и статистика, 2006. — 336 с.

3. Контроллинг в бизнесе: методические и практические основы построения контроллинга в организациях. М., 2003.

4. Контроллинг для начинающих: система управления прибылью. Манн.Р. М., 2004.

5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях./ А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак/2-е изд. М. 2003 - 256 с.

6. Уткин Э.А., Мырынюк И. В. Контроль и контроллинг. Контролинг и планирование: российская практика. М., 1999.

1. Контроль и контроллинг. Контролинг и планирование: российская практика.Уткин Э.А., Мырынюк И. В. М., 1999. С.137 [↑](#footnote-ref-1)
2. Планирование и контроллинг. Анискин Ю.П. М., 2005. С.47 [↑](#footnote-ref-2)
3. Контроллинг в бизнесе: методические и практические основы построения контроллинга в организациях. М., 2003. С.45 [↑](#footnote-ref-3)
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях./ А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак/2-е изд. М. 2003 – с.89 [↑](#footnote-ref-4)
5. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях./ А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак/2-е изд. М. 2003 - 56 с [↑](#footnote-ref-5)
6. Контроль и контроллинг. Контролинг и планирование: российская практика.Уткин Э.А., Мырынюк И. В. М., 1999. С.79 [↑](#footnote-ref-6)
7. Планирование и контроллинг. Анискин Ю.П. М., 2005. С.74 [↑](#footnote-ref-7)
8. Контроль и контроллинг. Контролинг и планирование: российская практика.Уткин Э.А., Мырынюк И. В. М., 1999. С.150 [↑](#footnote-ref-8)