ISSN 2074-9414 (Print)
ISSN 2313-1748 (Online)

https://doi.org/10.21603/2074-9414-2018-4-139-146
УДК 338.436.33

Оригинальная статья
http://fptt.ru/

Контроллинг как основа эффективного управления на предприятиях агропромышленного комплекса

Е. А. Жидкова

ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет»,
650000, Россия, г. Кемерово, ул. Красная, 6

e-mail: 291154@mail.ru

Дата поступления в редакцию: 21.11.2018
Дата принятия в печать: 28.12.2018

© Е. А. Жидкова, 2018

Аннотация. Агропромышленный комплекс является ведущей сферой экономики страны, формирующей агропродовольственный рынок, продовольственную и экономическую безопасность страны. В настоящее время предприятия агропромышленного комплекса сталкиваются с определенными трудностями, которые обусловлены вводимыми санкциями и проблемами импортозамещения. Агропромышленный комплекс, как и любая другая сложная многоуровневая система, нуждается в эффективном управлении. Для успешного функционирования и дальнейшего развития предприятий АПК руководству необходимо принимать своевременные и обоснованные стратегические и оперативные управленческие решения, координировать деятельность всех структурных подразделений для достижения поставленных целей. Непростые условия деятельности агропромышленных предприятий сформировали потребность в разработке новых подходов для более эффективного управления предприятием АПК. Одним из направлений совершенствования управленческой деятельности на агропромышленных предприятиях выступает построение системы контроллинга. Контроллинг объединяет учет, контроль, планирование и анализ в единую самоуправляемую систему. В статье рассматривается понятие и сущность контроллинга, являющегося основой эффективного управления предприятием АПК. Одной из главных причин внедрения контроллинга на предприятиях АПК является необходимость обеспечения системной интеграции различных аспектов управления деятельностью предприятия, так как контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления: планирования, контроля, регулирования, учета и анализа. От правильной организации, постановки и развития качественного контроллинга зависит эффективность управления предприятием АПК, а также обеспечение процессов принятия обоснованных стратегических и тактических управленческих решений, которые направлены на стабилизацию финансового положения.

Ключевые слова. Контроллинг, управление, предприятие АПК, контроль, учет, система

Для цитирования: Жидкова, Е. А. Контроллинг как основа эффективного управления на предприятиях агропромышленного комплекса / Е. А. Жидкова // Техника и технология пищевых производств. – 2018. – Т. 48, № 4. – С. 139–146. DOI: https://doi.org/10.21603/2074-9414-2018-4-139-146.

Original article

Available online at http://fptt.ru/

Controlling as a Basis for Effective Management in Enterprises of the Agro-Industrial Complex

E.A. Zhidkova

Kemerovo State University,
6, Krasnaya Str., Kemerovo, 650000, Russia

e-mail: 291154@mail.ru

Received: November 21, 2018
Accepted: December 28, 2018

© E.A. Zhidkova, 2018

Abstract. The agro-industrial complex is the leading sector of the country's economy, which forms its agri-food market, as well as its food and economic security. Enterprises of the agro-industrial complex are currently facing certain difficulties, which are caused by the imposed sanctions and problems of import substitution. The agro-industrial complex, like any other complex multi-level system, needs effective management. It can function and develop successfully only if its management makes timely and reasonable strategic and operational decisions and coordinates the activities of all structural divisions in order to achieve common goals. The difficulties mentioned above have shaped the need to develop new approaches for more efficient management of agricultural enterprises. One of the ways to improve management in agribusiness enterprises is to build a controlling system. Controlling integrates accounting, control, planning, and analysis into a single, self-managed system. The article features the concept and essence of controlling, which is the basis for the effective management of any agricultural enterprise. One of the main reasons for the introduction of controlling in the enterprises of the agro-industrial complex is the need for a system integration of various aspects of business process management in the organizational structure of the enterprise, as controlling provides a methodological

and instrumental base to support the main management functions: planning, control, regulation, accounting, and analysis. The organization, production, and development of timely high-quality controlling not only determines the efficiency of the agro-industrial complex enterprise management, but also ensures the processes of making sound management decisions that are aimed at stabilizing the financial situation, smoothing the risks of bankruptcy, as well as the preservation of assets, intellectual property, and innovation.

Keywords. Controlling, management, agricultural enterprise, control, accounting, system

For citation: Zhidkova E.A. Controlling as a Basis for Effective Management in Enterprises of the Agro-Industrial Complex. *Food Processing: Techniques and Technology*, 2018, vol. 48, no. 4, pp. 139–146. (In Russ.). DOI: https://doi.org/10.21603/2074-9414-2018-4-139-146.

Введение

Изменения, которые происходят в последнее время во всех сферах экономики, оказывают существенное воздействие и на агропромышленный комплекс России. В настоящее время агропромышленный комплекс стал одним из основных приоритетов развития страны из-за введенных в действие экономических санкций и предпринятых Россией мер по введению контрсанкций, затрагивающих импортные поставки сельскохозяйственной продукции и продуктов питания.

Агропромышленный комплекс играет значительную роль в экономике России, поскольку на его долю приходится до 6 % объема ВВП страны и 9,5 % численности занятых. По итогам 2017 года объем производства продукции сельского хозяйства в России вырос на 2,4 % т. е. до 5,1 трлн руб. На современном этапе АПК характеризуется высокой устойчивостью к кризисным явлениям и стабильным развитием.

Дальнейшее развитие агропромышленного комплекса страны определяется в первую очередь аграрной политикой государства. Вместе с тем необходимо оценить возможности самих предприятий агропромышленного комплекса по повышению эффективности производства. Для успешного функционирования предприятий АПК руководству необходимо принимать своевременные и обоснованные управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровне, а также координирование деятельности всех уровней исполнителей для получения лучшего результата в результате отлаженных действий. Современные условия деятельности агропромышленных предприятий сформировали потребность в разработке новых подходов к управлению предприятием АПК, способных своевременно выявить и устранить негативные тенденции как внутри, так и вокруг организации. В связи с этим предприятиям АПК необходимо ориентироваться на использование новейших концепций управления бизнесом. Контроллинг среди этих концепций занимает главенствующую позицию. Он учитывает современные условия развития экономики и обеспечивает повышение эффективности управления агропромышленным предприятием путем создания новых и совершенствования действующих механизмов управления.

На предприятиях агропромышленного комплекса России контроллинг как система управления на данный момент не получила должного развития. В современной действительности отсутствует четко отработанная и приносящая свои результаты практика применения и тем более развития контроллинга на предприятиях АПК. Руководством и собственниками предприятий АПК применяются только некоторые его части. Например, ведение управленческого учета, формирование некоторых бюджетов, контрольные функции, что останавливает интенсивное применение системы контроллинга. Это следствие недооценки значимости и эффективности применения контроллинга руководителями предприятий агропромышленного комплекса. Учитывая вышесказанное, вопросы, связанные с повышением эффективности управления предприятиями АПК на основе контроллинга, являются актуальными.

Целью работы является теоретическое обоснование повышения эффективности управления агропромышленным предприятием на основе использования концепции контроллинга.

Объекты и методы исследования

Объект исследования – предприятия агропромышленного комплекса Российской Федерации.

Методы исследования – методы структурно-функционального анализа и системного подхода.

Результаты и их обсуждение

В целях понимания необходимости формирования и развития контроллинга как основы эффективного управления на предприятиях АПК необходимо рассмотреть сущность и содержание контроллинга. Среди зарубежных авторов большой вклад в изучение сущности контроллинга и его практического использования отводится ведущим зарубежным ученым П. Вебер, А. Дайле, К. Друри, П. Друкер, Х. Кюппер, Р. Манн, Э. Майер, Т. Райхман, Х. И. Фольмут, П. Хорват, Д. Хан, В. Хофенбек. Большой вклад в адаптацию сущности контроллинга к современным условиям российской экономики сделали: В. Б. Ивашкевич, Е. А. Ананькина, А. М. Карминский, Ю. П. Анискин, Н. Г. Данилочкина, В. Э. Керимов, Л. А. Малышева, О. Е. Николаева, С. Г. Фалько и др. Определение и понимание термина контроллинг, а также интерпретация его целей и формулировка задач, которые благодаря ему можно решить, различаются, в некоторых позициях даже кардинально, у отечественных и иностранных пользователей этого термина. Также нет единого

понимания места контроллинга в системе управления агропромышленным предприятием.

Исследование понятия «контроллинг» выявило значительный разброс мнений зарубежных и отечественных авторов в определении сущности контроллинга. Рассмотрим основные мнения относительно формулировки «контроллинг», представленные в разнообразных научных трудах (табл. 1).

В результате исследования сущности контроллинга можно сказать, что есть очень много определений термина «контроллинг». Многие отечественные ученые считают контроллинг «концепцией системного управления и способом мышления менеджеров, в основе которого лежит стремление обеспечивать долгосрочное эффективное функционирование организации» [1].

Виталий Борисович Ивашкевич, российский учёный-экономист, создавший в России собственную научную школу бухгалтерского управленческого учета и контроллинга, определяет рассматриваемый нами термин как «систему управления достижением конечных целей и результатов деятельности фирмы, т. е. экономические отношения, с некоторой долей условности, как система управления прибылью предприятия» [2].

Книга Хана Дитгера «Планирование и контроль: концепция контроллинга», описывающая комплексную систему контроллинга и соединяющая практику и теорию механизма функционирования интегрированной системы управления, приводит различные обозначения контроллинга и указывает, что наиболее удачным с его точки зрения является определение П. Хорвата, который «интерпретирует контроллинг как ориентированную на результат функцию поддержки руководства» [3].

В рамках данной статьи приведены только несколько определений понятия «контроллинг», но изучив мнения зарубежных и отечественных специалистов в данной области, можно сгруппировать мнения исследователей при определении сущности контроллинга. Более распространенными являются следующие концепции контроллинга:

– система управления для достижения результата (прибыли). Такой концепции придерживаются такие авторы, как Т. Райхман, Р. Манн, В. Хофенбек, В. Б. Ивашкевич, В. Широбоков и др;

Таблица 1 – Определения понятия «контроллинг»

Table 1 – Definitions of controlling

Определение	Автор
1	2
«Система управления ... будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц ... для достижения максимально возможного общего результата деятельности»	Р. Манн, Э. Майер [4]
«Процесс, понимаемый как овладение экономической ситуацией на предприятии ... для поддержки усовершенствований». «Управление через согласование целей; это есть коллективное решение, это практика стыковки различных связей и интересов»	А. Дайле [5]
«Функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической и комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений»	Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина [6]
«Обеспечение успешного функционирования организационной системы в долгосрочной перспективе... на основе системной интеграции раз-личных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе»	А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько [1]
«Система управления достижениями целей предприятия, то есть управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц»	Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова
«Система тактического и стратегического управления предприятием, основанного на информационно-аналитическом отслеживании результатов производственно-коммерческой деятельности и оперативной корректировке плановых показателей (управленческих решений)»	В. П. Воронин, В. М. Самойлов, Л. В. Смарчкова [8]
«Концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов». «Управление будущим для обеспечения длительного и эффективного функционирования предприятия и его структурных единиц». «Предмет деятельности соответствующего менеджера независимо от занимаемой им должности или иерархической ступени в управлении предприятием»	Ю. П. Анискин, А. М. Павлова [9]
«Концепция управления предприятием, которая опирается на комплексное информационное и организационное соединение процессов планирования и контроля»	Ф. Фрайберг [10]
«Ориентированная на долгосрочное и эффективное развитие система информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководителей предприятия по достижению поставленных целей, обеспечивающая реализацию цикла управления по всем функциональным сферам и процессам посредством измерения ресурсов и результатов деятельности»	С. Г. Фалько [11]

– система управления по целям (в долгосрочной перспективе). Этой точки зрения придерживаются А. М. Карминский, А. П. Одегов, Ю. П. Анискин, С. Г. Фалько;
– система информационного обеспечения управления предприятием. К этой концепции можно отнести следующих авторов – Д. Хан, В. П. Воронин, В. М. Самойлов;
– система интегрирования инструментов и методов управления предприятием. Данной концепции придерживаются П. Хорват, Н. Карташева, Н. Г. Куссер, Ф. Фрайберг.

Выделим общие характеристики контроллинга на основании проведенной нами сравнительно-аналитической работы.

Во-первых, рассматриваемое нами явление, называемое многими авторами контроллингом, является всего лишь системой с определённым набором долгосрочных целей.

Во-вторых, контроллинг ориентирован на достижение положительного результата деятельности.

В-третьих, контроллинг создает информационную, инструментальную и методическую среду для управления предприятием АПК.

Поэтому, целеориентированную систему, обеспечивающую системную организацию, соединение и сопряжение этапов управления, функциональных областей, организационных единиц и проектов предприятия можно определить как контроллинг.

Для того чтобы полнее понять, в чем состоит сущность контроллинга, рассмотрим цели контроллинга и решаемые им задачи. В таблице 2 приведены основные трактовки цели контроллинга.

А. М. Карминский указывает, что основная цель контроллинга – «обеспечение методической и инструментальной базы для поддержки основных функций менеджмента». В рамках данной цели задачи контроллинга состоят:
– в формировании и развитии системы комплексного планирования;
– в разработке методов планирования;
– в определении необходимой для планирования информации источников и путей ее получения;
– в создании системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства;
– в определение величин, контролируемых во временном и содержательном разрезах;
– в разработке архитектуры информационной системы, стандартизации информационных каналов и носителей, выбор методов обработки информации;
– в проведении специальных исследований, определяющих состояние и тенденции развития организации [1].

Ю. П. Анискин и А. М. Павлова считают, что основная цель контроллинга заключается в «предупреждении возникновения кризисных ситуаций ... как в настоящем, так и в будущем». Исходя из данной цели, задачи контроллинга состоят в следующем:
– «выявление проблем и корректировка деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис»;
– «контроль и регулирование для успешной реакции ... на изменения, которые произойдут в среде»;
– «информационное сопровождение процесса планирования».

С. А. Смирнов группирует основные задачи контроллинга следующим образом: информационное обеспечение процессов учета, планирования и прогнозирования; регулирование и контроль за производственными и финансовыми аспектами деятельности предприятия; выполнение функции интеграции, системной организации, координации и т. п. [14].

Как мы видим из таблицы 2, в определении главной цели контроллинга авторы так же расходятся во мнениях, что обусловлено различными подходами к определению термина «контроллинг».

Особенности сельскохозяйственного производства, возникновение новых внешних и внутренних связей, увеличение потоков и объемов информации ведут к тому, что управление здесь является сложным видом деятельности человека. Для решения задач управления такой динамичной системой как сельское хозяйство необходим системный, комплексный подход к решению как частных, так и общих вопросов управления.

Контроллинг является усиленно развивающимся вектором в области координации деятельности предприятия. Благодаря системе контроллинга становится возможным переход на качественно новый уровень управления предприятием ввиду интеграции, координации и ориентации деятельности организационных подразделений на достижение

Таблица 2 – Цели контроллинга

Table 2 – Goals of controlling.

Цели контроллинга	Автор
Обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента	А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько [1]
Ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием	Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. [6]
Предупреждение возникновения кризисных ситуаций ... как в настоящем, так и в будущем	Ю. П. Анискин, А. М. Павлова
Информационная поддержка управленческих решений для повышения их качества.	В. П. Воронин и др. [8]
Обеспечивает технологию эффективного управления, координацию управленческой деятельности по постановке (уточнению) и эффективному достижению стратегических и оперативных целей предприятия	С. Фалько [11]

поставленных оперативных и стратегических целей развития в конкурентных условиях, обеспечения устойчивого положения предприятия на рынках. Механизм контроллинга принято рассматривать как составную часть системы управления предприятием. Следование ему позволяет предприятию нарастить конкурентные преимущества, связанные с инновационным развитием, а также своевременно реагировать на изменяющиеся требования рынка, приспосабливаться к внешним условиям путем определения возможных потребностей рынка и оценки своих внутренних возможностей для соотношения их с выявленными требованиями в долгосрочном периоде.

Исходя из этого, можно определить основные задачи внедрения системы контроллинга на предприятиях агропромышленного комплекса:

– повышение качества управления организационными подразделениями;
– организация эффективной системы прогнозирования;
– оптимизация системы бухгалтерского учета;
– обеспечение четкого планирования и анализа деятельности;
– создание мотивационной системы персонала для повышения эффективности работы предприятия в целом;
– создание и применение новых методов контроля, учета и управления.

Контроллинг – это комплексная структура, существующая внутри предприятия, состоящая из самостоятельных компонентов, каждый из которых имеет свое предназначение и самостоятельное существование, но вместе они составляют невидимую основу, дающую предприятию, как остов, уверенность в правильном принятии управленческих решений.

При этом, основные функции управления, такие как планирование, контроль, анализ и учёт являются не только составными частями контроллинга, но и еще представляют собой инструментальные области и организационные механизмы. Функция контроллинга на предприятии реализуется на основе информации полученной из этих областей и механизмов.

Контроллинг объединяет учет, контроль, планирование и анализ в единую самоуправляемую систему. В данной системе должны быть четко определены стратегические и тактические цели предприятия, основные принципы управления

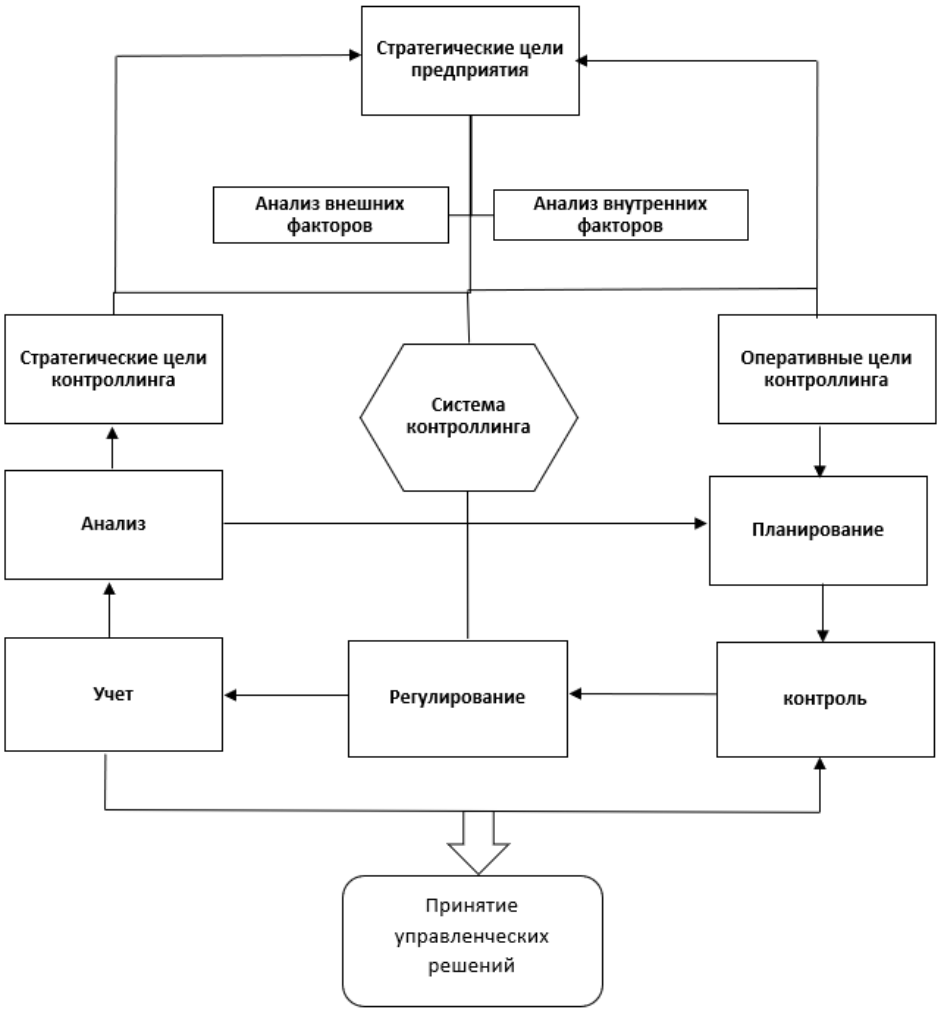

Рисунок 1 – Место контроллинга в системе управления предприятием

Figure 1 – The place of controlling in the enterprise management system

и способы их реализации. Без применения слаженных компонентов этой системы управление агропромышленным предприятием становится обычной борьбой за выживание, а не системной работой, направленной на достижение результата.

Как видно из рисунка 1, стратегические цели деятельности предприятия будут базироваться с учетом внешних и внутренних факторов на данных стратегического и оперативного контроллинга.

Цель любого предприятия, а тем более агропромышленного – повышение собственной конкурентоспособности. На наш взгляд именно контроллинг путем своей стратегии, выстроенной на предприятии, определяет те ступени контроля и управления, которые нужно пройти предприятию на пути к намеченной цели.

Но не только для достижения цели необходим контроллинг. Он так же несет важную функцию по текущему управлению происходящими процессами. Оперативные цели контроллинга заключаются в оптимизации затрат, управлении прибылью и своевременном принятии соответствующих решений. Принятие решений постоянно требуется от управленческого персонала, но, как показывает практика, большинство текущих решений принимается исходя из условий ограниченности ресурсов, а не из поставленных задач. Поэтому, стратегический и оперативный контроллинг является необходимым инструментом управления, обеспечивающим обоснованные решения как в текущей деятельности, так и на перспективу, что является важным фактором повышения эффективности.

Применение контроллинга и всех его элементов для эффективного управления на предприятиях АПК обеспечит оперативный контроль затрат в корреляции с качеством технологических процессов и своевременным определением отклонений и причин их вызвавших. Это позволит оптимизировать ресурсы и повысить конкурентоспособность предприятия.

Выводы

В современном мире, характеризующемся ограниченностью финансовых ресурсов, экономическими санкциями и нестабильностью отрасли и спроса в целом, предприятия АПК для того, чтобы остаться на рынке и иметь возможность для дальнейшего развития, должны преуспеть в выявлении внутренних резервов. Внутренние резервы предприятия раскрываются только при качественно построенном учете, целенаправленном планировании, интеграции предприятия в окружающую среду и высокоэффективном контроле. Применяемые методы принятия решений предприятиями АПК по ряду внешних факторов не позволяют достичь желаемых результатов. Внутренние противоречия и принципы деятельности руководителей различного уровня и стейкхолдеров требуют качественного пересмотра существующей практики применяемых подходов к управлению предприятиями АПК. Внедрение контроллинга на предприятиях агропромышленного комплекса обеспечит повышение эффективности управления предприятием на основе:

– повышения качества и сбалансированности управленческих решений;
– создания базы данных для аналитической работы;
– оценки бизнес-процессов и функциональных единиц.

Все это повлияет на показатели эффективности деятельности и долговременной устойчивости предприятия.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов

Список литературы

1. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 258 с.

2. Ивашкевич, В. Б. Стратегический контроллинг / В. Б. Ивашкевич. – М. : Магистр, 2013. – 212 с.

3. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

4. Манн, Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер; пер. с нем. Ю. Г. Жукова; под ред. и с предисл. В. Б. Ивашкевича. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 300 с.

5. Дайле, А. Практика контроллинга / А. Дайле; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 334 с.

6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина [и др.]. – М. : ЮНИТИ, 2015. – 279 с.

7. Вебер, Ю. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер; пер. с нем. Фалько С. Г., Маликова С. Г., Баев Г. О. – М. : Объединение контроллеров, 2014. – 416 с.

8. Формирование контроллинга на предприятиях пищевой и химической промышленности: монография / В. П. Воронин, И. М. Подмолодина, Е. М. Коновалова [и др.]. – Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2018. – 122 с.

9. Анискин, Ю. П. Планирование и контроллинг / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2005. – 280 с.

10. Фрайберг, Ф. Финансовый контроллинг. Концепция финансовой стабильности фирмы / Ф. Фрайберг // Финансовая газета. – 2000. – № 44. – 13 с.

11. Фалько, С. Г. Контроллинг: современное состояние и перспективы / С. Г. Фалько // Российское предпринимательство. – 2001. – Т. 1, № 13. – С. 96–101.

12. Калинина, Н. М. Типология объекта исследования в теории интегрированного контроллинга / Н. М. Калинина // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2015. – Т. 30, № 2. – С. 69–77. DOI: https://doi.org/10.17223/19988648/30/7.

13. Шигаев, А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия / А. И. Шигаев. – М. : ЮНИТИ, 2015. – 351 с.

14. Нечеухина, Н. С. Теоретико-методологические положения организации системы контроллинга / Н. С. Нечеухина, В. М. Шарапова, В. Н. Шеметов // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – Т. 33, № 1. – С. 22–28.

15. Левкин, Г. Г. Контроллинг и управление логистическими рисками: учебно-методическое пособие / Г. Г. Левкин. – Москва – Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 58 с.

16. Ларионов, В. В. Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоемких производств / В. В. Ларионов. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 216 с.

17. Барулин, С. В. Налоговый контроллинг: учебник / С. В. Барулин, Е. В. Барулина. – М. : Русайнс, 2016. – 168 с. DOI: https://doi.org/10.15216/978-5-4365-0631-9.

18. Казакова, Н. А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная, А. А. Ангеловская. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 247 с.

19. Барулина, Е. В. Управление стоимостью компании: финансовый контроллинг, менеджмент, информационно-сервисное обеспечение / Е. В. Барулина, С. В. Барулин. – М. : Русайнс, 2016. – 256 с. DOI: https://doi.org/10.15216/978-5-4365-0663-0.

References

1. Karminskiy A.M., Olenev N.I., Primak A.G., and Fal′ko S.G. *Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizatsiyakh* [Controlling in business. Methodological and practical bases of controlling in enterprises]. Moscow: Finance and Statistics Publ., 2003. 258 p. (In Russ.).

2. Ivashkevich V.B. *Strategicheskiy kontrolling* [Strategic controlling]. Moscow: Master Publ., 2013. 212 p. (In Russ.).

3. Khan D. *Planirovanie i kontrol′: kontseptsiya kontrollinga* [Planning and control: the concept of controlling]. Moscow: Finance and Statistics Publ., 1997. 800 p. (In Russ.).

4. Mann R. and Mayer E. Controlling fur Einsteiger. Freiburg im Breisgau, 1992. (Russ. ed.: Ivashkevich V.B. *Kontrolling dlya nachinayushchikh. Sistema upravleniya pribyl'yu*. Moscow: Finance and Statistics Publ., 2006. 300 p.).

5. Deyhle A. Controller – Praxis. Offenburg: Verlag für ControllingWissen Publ., 1999. 399 p. (Russ. ed.: Lukashevicha M.L. and Tikhonenkovoy E.N. *Praktika kontrollinga*. Moscow: Finance and Statistics Publ., 2005. 334 p.).

6. Anan′kina E.A., Danilochkin S.V., Danilochkina N.G., et al. *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem* [Controlling as a tool for enterprise management]. Moscow: UNITY Publ., 2015. 279 p. (In Russ.).

7. Weber J. and Schäffer U. Einführung in das Controlling. Schäffer-Poeschel Publ., 2011. 548 p. (Russ. ed.: Falco S.G., Malikova S.G., and Baev G.O. *Vvedenie v controlling*. Moscow: Controllers Publ., 2014. 416 p.).

8. Voronin V.P., Podmolodina I.M., Konovalova E.M., and Titova E.A. *Formirovanie kontrollinga na predpriyatiyakh pishchevoy i khimicheskoy promyshlennosti* [Formation of controlling at the enterprises of the food and chemical industry]. Voronezh: Voronezh State University of Engineering Technologies Publ., 2018. 122 p. (In Russ.).

9. Aniskin Yu.P. and Pavlova A.M. *Planirovanie i controlling* [Planning and controlling]. Moscow: Omega-L Publ., 2005. 280 p. (In Russ.).

10. Frayberg F. Finansovyy kontrolling. Kontseptsiya finansovoy stabil′nosti firmy [Financial controlling. The concept of financial stability of the company]. *Finansovaya gazeta* [Financial newspaper], 2000, no. 44, pp. 13. (In Russ.).

11. Fal′ko S.G. Kontrolling: sovremennoe sostoyanie i perspektivy [Controlling: current state and prospects]. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 2001, vol. 1, no. 13, pp. 96–101. (In Russ.).

12. Kalinina N.M. A typology of the research object in the integrated controlling theory. *Tomsk State University Journal of Economics*, 2015, vol. 30, no. 2, pp. 69–77. (In Russ.). DOI: https://doi.org/10.17223/19988648/30/7.

13. Shigaev A.I. *Kontrolling strategii razvitiya predpriyatiya* [Controlling enterprise development strategy]. Moscow: UNITY Publ., 2015. 351 p. (In Russ.).

14. Necheukhina N.S., Sharapova V.M., and Shemetov V.N. Theoretical-Methodological Concepts for Organization of Controlling System. *Journal of the Ural State University of Economics*, 2011, vol. 33, no. 1, pp. 22–28. (In Russ.).

15. Levkin G.G. *Kontrolling i upravlenie logisticheskimi riskami: uchebno-metodicheskoe posobie* [Logistics risk controlling and management: Manual]. Moscow – Berlin: Direct Media Publ., 2015. 58 p. (In Russ.).

16. Larionov V.V. *Kontrolling personala v ehkonomike i upravlenii naukoemkikh proizvodstv* [Staff controlling in the economy and management of high-tech industries]. Moscow: “Dashkov and Co” Publ., 2014. 216 p. (In Russ.).

17. Barulin S.V. and Barulina E.V. *Nalogovyy kontrolling: uchebnik* [Tax controlling: textbook]. Moscow: Rusains Publ., 2016. 168 c. (In Russ.). DOI: https://doi.org/10.15216/978-5-4365-0631-9.

18. Kazakova N.A., Khlevnaya E.A., and Angelovskaya A.A. *Finansovyy kontrolling v kholdingakh* [Financial controlling in holdings]. Moscow: INFRA-M Publ., 2016. 247 p. (In Russ.).

19. Barulina E.V. and Barulin S.V. *Upravlenie stoimost'yu kompanii: finansovyy kontrolling, menedzhment, informatsionno-servisnoe obespechenie* [Management of the company's value: financial controlling, management, information, and service provision]. Moscow: Rusains Publ., 2016. 256 p. (In Russ.). DOI: https://doi.org/10.15216/978-5-4365-0663-0.

Жидкова Елена Анатольевна
канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедры бухгалтерского учета, анализа, аудита и налогообложения, ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет», 650056, Россия, г. Кемерово, ул. Красная, 6, тел.: +7 (3842) 39-68-45, e-mail: 291154@mail.ru
https://orcid.org/0000-0002-7658-0254

Elena A. Zhidkova
Cand.Sci.(Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Audit and Taxation, Kemerovo State University, 6, Krasnaya Str., Kemerovo, 650000, Russia, phone: +7 (3842) 39-68-45, e-mail: 291154@mail.ru
https://orcid.org/0000-0002-7658-0254