Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/magisterskaya-rabota/44569>

Тип работы: Магистерская работа

Предмет: Контроллинг

ВВЕДЕНИЕ 4

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ 6

1.1 Сущность затрат и методы управления затратами 6

1.2 Сущность, цели, задачи и виды контроллинга в организации 16

1.3 Принципы и методы контроллинга в системе управления организацией 22

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РемСтройГрупп» 30

2.1. Анализ деятельности организации ООО «РемСтройГрупп» 30

2.2. Анализ системы управления затратами организации ООО «РемСтройГрупп» 37

2.3. Анализ эффективности управления затратами организации ООО «РемСтройГрупп» 41

По результатам анализа основных экономических показателей деятельности организации за 2016 – 2017 года, можно сделать вывод, что: 51

1) выручка от продаж в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличивается на 2229 тыс. рублей или темп прироста составил 8,5%; 51

2) себестоимости продукции так же увеличилась, в 2017 году по сравнению в 2016 годом на 7,5%; 51

3) динамика валовой прибыли в 2017 году по сравнению с 2016 годом происходит увеличение на 1251 тыс. рублей или 9,4%; 52

4) управленческие расходы увеличились на 8,5%; 52

5) прибыль от продаж в 2017 году увеличилась по сравнению с 2016 годом на 10,2% или 1130 тыс. рублей; 52

6) прочие расходы снижаются, а прочие доходы увеличиваются; 52

7) в 2017 году чистая прибыль, увеличивается на 883 тыс. рублей или 10,2%; 52

8) в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличивается рентабельность продаж на 1,0%, валовая рентабельность на 0,9% и чистая рентабельность на 1,6%. 52

ООО «РемСтройГрупп» уплачивает налог на прибыль 20%. При этом налог, исчисленный по ставке 2%, зачисляется в федеральный бюджет, а по ставке 18% - в бюджеты субъектов Федерации. 52

Налог на прибыль - прямой налог, взимаемый с прибыли организации (организации, банка, страховой компании и т. д.). 52

Прибыль для целей данного налога, как правило, определяется как доход от деятельности компании минус сумма установленных вычетов и скидок. 52

В 2016 году налог на прибыль составил 2211,4 тыс. руб., в 2017 году – 2437,4 тыс. руб. 52

Так же ООО «РемСтройГрупп» уплачивает налог на имущество организаций. Устанавливая налог, законодательные (представительные) органы субъектов Российской Федерации определяют налоговую ставку в пределах, установленных указанной главой НК РФ, порядок и сроки уплаты налога. 52

В 2016 году налог на имущество организации составил 154,6 тыс. руб, в 2017 году – 173,6 тыс. руб. 52

ГЛАВА 3. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РемСтройГрупп» 54

3.1 Механизм управления затратами на основе системы контроллинга 54

Недостатки ERP систем: 62

3.2 Анализ внедрения контроллинга в деятельность организации ООО «РемСтройГрупп» 66

3.3 Оценка эффективности внедрения системы контроллинга 79

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 85

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 88

Приложение 1 94

Приложение 2 96

Неизбежность объединения различных точек зрения управления затратами в единую систему стала одной

из основных причин появления и внедрения системы контроллинга. Контроллинг — новая область управления затратами в экономике, в крупных организациях создаются целые отделы контроллинга, службы, которые предоставляют помощь тем организациям, которые самостоятельно внедряют контроллинг в организациях. Чаще всего контроллинг применяют, когда в организациях замедляется этап бурного развития и наступает этап затишья, в данной ситуации руководителям приходится инвестировать не только в производственные подразделения, но и в управленческие технологии. В такой ситуации контроллинг будет выступать хорошей системой управленческого учета и бюджетирования. Объектом исследования являются затраты организации на производство и реализацию продукции. Предметом моего исследования является процесс управления затратами с помощью внедрения системы контроллинга.

Работа будет состоять из трех глав, в первой главе даны теоретические понятия, связанные с моей темой, во второй главе, дан анализ эффективности использования затрат в строительной организации, в третьей главе, я попробую внедрить систему контроллинга в организации, и оценю эффективность его внедрения. Целью данной работы является совершенствование системы управления расходами предприятия путем внедрения системы контроллинга на примере строительной организации ООО «РемСтройГрупп».

Задачами данной работы являются:

- исследование теоретических аспектов в отношении сущности затрат и методов управления затратами в организации;
- исследование теоретических аспектов в отношении сущности, цели и задач контроллинга в организации;
- исследование теоретических аспектов в отношении принципов и методов контроллинга в системе управления затратами;
- проведение анализа деятельности организации ООО «РемСтройГрупп» и приведение его краткой характеристики;
- проведение анализа существующей системы затрат организации ООО «РемСтройГрупп»;
- проведение анализа эффективности управления затратами в организации ООО «РемСтройГрупп»;
- исследование механизмов управления затратами на основе системы контроллинга;
- проведение анализа внедрения контроллинга в деятельность организации ООО «РемСтройГрупп»;
- проведение анализа экономической эффективности организации ООО «РемСтройГрупп».

Объектом исследования является строительная организация ООО «РемСтройГрупп».

Предметом исследования является контроллинг в системе управления затратами строительной организации.

Новизна данного исследования заключается в разработке методики контроллинга затрат на предприятии на основе риск- менеджмента.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что применение разработанной методики контроллинга затратами на предприятии на основе риск- менеджмента способствует повышению эффективности управления расходами на предприятии и своевременного выявления существующих рисков потери финансовой устойчивости из-за превышения или неэффективности управления расходами.

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

1.1 Сущность затрат и методы управления затратами

Управление затратами – направление всей системы управления организацией, здесь соединяется вся информация о затратах, следовательно, закладываются основы для получения прибыли. Оно нужно для роста эффективности деятельности организации, принятия необходимых мер, если на это будет необходимость.

Объектом управления затратами является процесс формирования затрат и процесс их снижения, субъектом управления затратами является руководство и специалисты разных подразделений организации.

Существует система управления затратами, которая состоит из принципов:

- единства на разных уровнях управления;
- управления затратами на разных стадиях жизненного цикла;
- совокупность снижения затрат и высокого качества продукции;
- введение методов снижения затрат;
- повышенная заинтересованность подразделений в уменьшении затрат.

При соблюдении всех принципов управления затратами организация становится экономически конкурентоспособным на рынке.

Цели управления затратами делятся на:

по содержанию (производственные, социальные, экономические, научно-технические);

по времени реализации (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные);

по виду управления (стратегические, тактические, оперативные);

по значению (организация имеет многоцелевую направленность).

Самая главная цель управления затратами – достичь максимально возможного результата в деятельности организации.

Основные задачи:

анализ внутренней и внешней среды и организация конкурентоспособности продукции;

выявления роли управления как фактора повышения экономических результатов деятельности;

связь между целями и уровнем распределения затрат организации;

отбор наилучших способов и средств измерения, учета и контроля затрат.

Структура функций управления затратами организации представлена в таблице 1.5.

Рис. 1.1. Структура функций управления затратами организации

Рис. 1.2. Структура целей управления затратами организации

Немало важным элементом управления является организовывание, так как именно оно устанавливает, как и каким образом будет осуществляться управление затратами: в какие сроки и кто будет заниматься управлением затратами, какую информацию и какие документы будут использовать, какими способами будет происходить управление затратами.

Когда проводится координация и регулирование затрат, сравнивают фактические затраты и запланированные, определяют отклонения и принимают меры по ликвидации расхождений, когда причины отклонений выявлены, разрабатывают меры по соответствию фактических затрат и плановых. Если условия выполнения плана меняются, то корректируются затраты на реализацию плана. Своевременное выявление отклонений позволяет избежать срыва в достижении необходимого экономического результата.

Учет необходим для подготовки информации для принятия правильных управленческих решений. В рыночной экономике учет делят на производственный и финансовый.

Производственный учет – производится с учетом затрат на производство и с калькулирование себестоимости.

Калькулирование себестоимости – это вычисление величины затрат, которое приходится на единицу выпуска продукции. Далее производственный учет переходит в управленческий учет, он является активным инструментом управления организацией. Управленческий учет изучает спрос потребителей, принятие управленческих решений, анализ отклонений. В процессе управленческого учета происходит подготовка информации для руководителей, которые помогают им принять правильные решения.

Финансовый учет – это предоставление информации пользователям и определение прибыли организации, путем сравнения затрат и доходов организации.

Управление – это сложный управленческий хозяйственный процесс. Систему учета состоит из большого количества процедур. Элементы системы управления затратами изменяются в зависимости от целей, но в любой системе учета нужно отвечать общепринятым принципам.

Управление организацией – это воздействие на работников для достижения целей, стоящих перед организацией и его персоналом. Для обеспечения полноты и непрерывности управленческого процесса необходимо предусмотреть выполнение следующих функций: определение стратегии и политики, организацию работ, подбор, подготовку и мотивацию персонала, планирование и подготовку производства, управление производством, контроль производства и качества продукции, информационное обеспечение, разработку мероприятий, принятие решений, внедрение мероприятий.

Анализ – элемент контроля во всей системе управления затратами. Анализ дает возможность оценить эффективность пользования ресурсами организации, собрать материалы для принятия правильных управленческих решений, выявить резервы снижения затрат.

Контроль – окончательный процесс анализа и планирования, направляющий деятельность организации на реализацию необходимых заданий, он позволяет понять суть отклонений и устранить их.

Мотивация и стимулирование – это способы, которые воздействуют на участников производства и мотивируют их следовать установленным планом затратам и сберегать, и экономить ресурсы и даже их снижать. Для соблюдения этих действий применяются различные факторы. Нельзя наказывать работников при увеличении затрат, иначе они будут хотеть получить более высокий уровень затрат, чем по плану. В результате достижения цели организации – получение максимальной прибыли, с помощью снижения затрат – станет почти невыполнимым. Наиболее распространенный метод, используемый в организации – это метод учета фактических затрат и калькулирование фактической себестоимости.

Принципы учета фактических затрат:

документального отражения первичных затрат на производство в системе бухгалтерского учета;

их регистрации в момент появления;

сосредоточение затрат по местам появления, характеру расходов, видам производств, объектам учета;

отнесения полученных затрат на объекты их учета;

сравнение показателей, фактических и установленных планами.

Данный метод дает возможность определить фактическую себестоимость.

Недостатки данного метода:

медленность учета;

неточность получаемых данных о себестоимости в связи с перепутываем производственных расходов со случайными;

неосуществимость контроля затрат;

медленное обеспечение управляющего персонала бухгалтерской информацией; этот метод является дорогостоящим, так как учет себестоимости трудоемкий.

Но основным недостатком данного метода – неосуществимость продуктивно информировать руководство о потерях, которые возможно было бы устранить, если бы приняли срочные меры.

Более передовой является система нормативного учета затрат она включает в себя:

методы создания и установления норм расхода ресурсов;

вычисление себестоимости продукции

систематический и оперативный учет отклонений, выявление причин отклонений и виновников отклонений.

Исходя из этого разрабатываются возможности для контроля затрат и результатного управления всем производственным процессом.

Норма – это численное обозначение результатов деятельности организации, в условиях развивающейся технологии и организации производства.

С помощью технически обоснованных норм расхода ресурсов рассчитываются нормативные калькуляции, которые создаются в соответствии с технической документацией на производство продукции. При оценке брака, при определении фактической себестоимости продукции используется нормативная калькуляция.

Все изменения, произошедшие в течение месяца, отражаются в нормативной калькуляции. Нормативный метод применяется и в сочетании с другими методами учёта затрат и калькирования себестоимости продукции. Нормативный метод не облегчает учет и не уменьшает объем учетной информации, напротив, ведет его к усложнению, так как возникает потребность в дополнительном учете и продуктивном выявлении отклонений и их анализе.

В организации для нормативного определения затрат, может использовать ресурсный метод, его суть – это калькуляция ресурсов, которые нужны для выполнения работ в соответствии с текущими ценами.

Составляются локальные ресурсные ведомости работ и сводные ведомости материалов. Нормативные затраты и сметные отличаются друг от друга: нормативы – затраты на единицу продукции работы или услуги, норматив отображает ожидания от производства единицы продукции, работы или услуги, а смета относится ко всей деятельности организации, отражает объем производства в целом. Данная система определения затрат больше всего подходит для организации, чья деятельность состоит из ряда однотипных и периодических операций. Использование данной системы уместно на заводе строительных материалов, где операции происходят циклически, в небольших организациях, предоставляющих услуги с техникой.

Наиболее эффективен контроль затрат в момент их появления, поэтому необходимо устанавливать нормативы трудовых затрат и расхода материалов на единицу продукции, а не определять нормативные затраты на объем производства. Рассчитываются нормативные затраты путем сложения нормативных затрат по всем операциям, которые нужны для производства продукта.

Нормативный учет – это основа для составления смет и оценки эффективности, он позволяет:

обнаружить отклонения, их важность и природу;

спрогнозировать выполнение норматива затрат;

облегчить учет затрат;

выявить качество нормативов, и разработать мероприятия по их совершенствованию;

вести учет и регистрацию норм и нормативов, а также отклонений от норм;

вести контроль и обобщение данных о потерях и расходах;

вычислять себестоимость строительной продукции на основе заранее рассчитанных нормативных затрат.

В нормативном методе существует полный и неполный учет. Неполный учет, в нем под нормирование попадают только прямые затраты, и калькуляция составляется только по ним. Также неполный учет является менее точным и менее трудоемким.

Полный учет предполагает, что текущие отклонения от норм и изменение норм включается в систему бухгалтерского учета и с помощью их вычисляется отчётная себестоимость строительной продукции.

Постоянный анализ и обобщение отклонений от заданных норм по местам происхождения затрат и центрам ответственности предоставляют возможность руководителям каждого производственного подразделения в нужное время устранять недостатки и возможность появления недостатков.

В России существуют следующие программы, связанные с управлением затратами:

1. «Профит-комплекс» - это автоматизированная система, целью которой является калькулирование себестоимости и учет затрат.

2. «Галактика» - это система, которая занимается управлением производством и состоит из 4 частей:

ТПП – техническая подготовка производства, используется в конструкторских отделах, службах

технической документации, планово-экономических и технологических службах организации.

ТЭП – технико-экономическое планирование, предназначено для автоматизации формирования плана производства, занимается расчетом потребностей ресурсов и калькуляцией плановой себестоимости.

Фактические затраты – данная часть ориентирована на расчет фактических производственных затрат, расчет смет накладных расходов и себестоимости единицы продукции.

Управление ремонтом – данная часть предназначена для планирования ремонта в организации и расчета затрат на проведение данных работ.

Практический анализ невозможен без наличия отклонений, в связи с этим организации необходимо знать величину отклонений фактических результатов от планируемых, а также причины возникновения этих отклонений. При благоприятном отклонении происходит снижение себестоимости, при неблагоприятном отклонении фактическая себестоимость будет выше плановой.

1.2 Сущность, цели, задачи и виды контроллинга в организации

При неоднозначности понимания контроллинга целесообразно разобраться в первичных основах контроллинга как системы. Начнем с самого понятия термина «контроллинг». Данный термин рожден от английского глагола «to control». На практике этот глагол имеет несколько значений, в том числе в экономическом аспекте означает «управление» и «наблюдение». Исходя из этого можно сделать вывод, что контроллинг призван решать комплекс задач, связанных с наблюдением, планированием и управлением. Контроллинг выполняет важнейшую функцию поддержки системы менеджмента и занимается:

- планированием и постановкой цели (глобальных и локальных стратегий);
- сбором, анализом внутренней и внешней информации;
- целенаправленным управлением, координацией и контролем. Целью контроллинга является реализация глобальных и локальных целей (стратегий) организации. При этом высшей целью является сохранение стабильности и успешное развитие организации. Из вышесказанного можно сделать вывод, что цель контроллинга производная от целей самой организации.

Контроллинг как система охватывает два основных аспекта: стратегический и оперативный. Поэтому следует различать стратегический и оперативный контроллинг.

Стратегический контроллинг - система, которая направлена на обеспечение выживания и «отслеживания» движения организации к намеченной стратегической цели развития

Основные задачи стратегического контроллинга:

- участие в установлении количественных качественных целей организации;
- ответственность за стратегическое планирование;
- разработка альтернативных стратегий;
- определение критических внешних и внутренних условий, что лежат в основе стратегических планов;
- определение основных контрольных показателей согласно установленным стратегическим целям;
- сравнение плановых и фактических значений контрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений;
- анализ эффективности

Оперативный контроллинг направлен на создание системы управления достижением текущих целей организации, а также принятие своевременных решений для оптимизации соотношения «затраты-расходы».

Задачи оперативного контроллинга:

- текущее и оперативное планирование;
- определение узких и поиск слабых мест в тактическом управлении;
- сравнение плановых и фактических показателей контрольных результатов для выявления причин, виновников и последствий отклонений;
- анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов;
- мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений

Организационная структура контроллинга:

Для эффективной работы и четкого определения ответственности контроллеров в организации создается специальное структурное подразделение - служба контроллинга. Поскольку основная функция контроллинга в организации - анализ и управление затратами и прибылью, служба контроллинга должна иметь возможность получать всю необходимую информацию и создавать на ее основе рекомендации для принятия решений. Информация, которую готовит служба контроллинга, предназначена для высшего руководства (генерального директора, заместителя директора по экономике, финансового директора, коммерческого директора) целесообразно извлекать из деятельности службы контроллинга непосредственно заместителю директора по экономике.

Задачи контроллинга:

- создание системы сбора оперативной информации;
- подготовка аналитических отчетов о расходах для руководителей;
- анализ документооборота;
- взаимоотношения с руководителями всех уровней;
- помощь в постановке задачи автоматизации финансово-хозяйственной деятельности;
- методические указания по экономическому анализу и оценке инвестиционных проектов и т.п.

В службе контроллинга, которая насчитывает 3-4 сотрудников (контроллеров), у каждого есть свои должностные обязанности. Опыт внедрения контроллинга в крупных промышленных организациях

свидетельствует, что оптимальным является такой состав службы контроллинга:
начальник службы контроллинга - квалифицированный специалист с достаточным опытом работы в организации, знает «изнутри»;
контролер - куратор цехов - квалифицированный специалист, знающий организацию работы и проблемы всех цехов организации, понимает сущность работы и технологические аспекты каждого цеха;
контроллер - специалист по управленческому учету – специалист, способен к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментарием контроллинга
Обычно контролер - это специалист, обладающий необходимыми знаниями в области бухгалтерского учета, анализа, финансов, планирования и управления. Знает современные методы учета затрат с помощью сопоставления нормативных и фактических затрат, учет капитальных

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402 ФЗ «О бухгалтерском учете» в ред. от 23.05.2017 года;
2. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденное приказом Минфина России от 29.07.1998 № 34н в ред. от 24.12.2010 года;
3. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкция по его применению, утвержденные приказом Минфина России от 31.10.2000 № 94н в ред. от 08.11.2010 года;
4. Унифицированные формы первичной учетной документации по учету продукции, товарно материальных ценностей в местах хранения, утвержденные постановлением Росстата от 09.08.1999 № 66 в ред. от 01.10.2012 года.
5. Макарьева, В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / В.И. Макарьева. – Москва: Финансы и статистика, 2017. – 264 с.
6. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под редакцией проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 718 с.
7. Экономика предприятия: Учебник / Под редакцией проф. Н.А. Сафронова. – Москва : «Юрист», 2017. – 584 с.
8. Алборов, Р.А. Основы управленческого учета. Учеб. Пособие / Р.А. Алборов. – М.: Дело и сервистекст. – 2016. – С.287.
9. Бехтерева, Е.В. Себестоимость: от управленческого учета затрат до бухгалтерского учета расходов / Е.В. Бехтерева. – «Омега-Л», 2015 г. // Справочно-правовая система (СПС)«Гарант».
10. Виткалова, А.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2015. – 104с.
11. Ластовецкий, В.Е. Учет затрат по фактам производства и центрам ответственности. – М.: Финансы и статистика. – 2013. – 326с.
12. Никитина, А.Р. Содержание понятий «затраты», «расходы», «издержки», «себестоимость» и их различия / А.Р. Никитина // Вестник ПГЭУ. – 2016. - №12. – С.53-56.
13. Николаева С.А. Управленческий учет: реальность и тенденции развития// Финансовая газета. – 2015. - №36. –С.4-6.
14. Попова Л.В., Управленческий учет и анализ с практическими примерами: учеб.пособие/ Л.В. Попова, В.А. Константинов, И.А. Маслова, Е.Ю. Степанова – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 272с.
15. Рыбакова, О.В. Бухгалтерский управленческий учет и управленческое планирование / О.В. Рыбаков. – М.: Финансы и статистика, 2016 . – 464с.
16. Ластовецкий, В.Е. Учет затрат по фактам производства и центрам ответственности. – М.: Финансы и статистика. – 2015. – 326с.
17. Фролова, Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций / Т.А. Фролова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ. - 2017. – 453с.
18. Официальный сайт АО «Самаранефтегаз»,
https://www.rosneft.ru/about/Glance/OperationalStructure/Dobicha_i_razrabotka/Centralnaja_Rossija/samng/
19. Макарьева, В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / В.И. Макарьева. – Москва: Финансы и статистика, 2017. – 264 с.
20. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под редакцией проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 718 с.
21. Экономика предприятия: Учебник / Под редакцией проф. Н.А. Сафронова. – Москва : «Юрист», 2017. – 584 с.

22. Алборов, Р.А. Основы управленческого учета. Учеб. Пособие / Р.А. Алборов. – М.: Дело и сервистекст. – 2016. – С. 287.
23. Бехтерева, Е.В. Себестоимость: от управленческого учета затрат до бухгалтерского учета расходов / Е.В. Бехтерева. – «Омега-Л», 2015 г. // Справочно-правовая система (СПС) «Гарант».
24. Виткалова, А.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. – М.: Издательство «Альфа-Пресс, 2015. – 104 с.
25. Ластовецкий, В.Е. Учет затрат по фактам производства и центрам ответственности. – М.: Финансы и статистика. – 2013. – 326 с.
26. Никитина, А.Р. Содержание понятий «затраты», «расходы», «издержки», «себестоимость» и их различия / А.Р. Никитина // Вестник ПГЭУ. – 2016. - №12. – С.53-56.
27. Николаева С.А. Управленческий учет: реальность и тенденции развития// Финансовая газета. – 2015. - №36. – С.4-6.
28. Попова Л.В., Управленческий учет и анализ с практическими примерами: учеб. пособие/ Л.В. Попова, В.А. Константинов, И.А. Маслова, Е.Ю. Степанова – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 272 с.
29. Рыбакова, О.В. Бухгалтерский управленческий учет и управленческое планирование / О.В. Рыбаков. – М.: Финансы и статистика, 2016 . – 464 с.
30. Ластовецкий, В.Е. Учет затрат по фактам производства и центрам ответственности. – М.: Финансы и статистика. – 2015. – 326 с.
31. Фролова, Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций / Т.А. Фролова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ. – 2017. – 453 с.
32. Глухов В.В., Бахрамов Ю.М. Финансовый менеджмент. – М.: Спб; Спец. литература, 2015. – 429 с.
33. Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / Т.И. Григорьева – М.: Юрайт, 2017. – 462с.
34. Грибов В.Д. Финансовая среда и предпринимательские риски / В.Д. Грибов. – М.: КноРус, 2016. – 304с
35. Ермасова Н.Б. Финансовый менеджмент / Н.Б. Ермасова. – М.: Юрайт, 2015. – 621с.
36. Кириченко Т.В. Финансовый менеджмент: Учебник. – М.: Дашков и К, 2013. – 484с.,
37. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах: Учебное пособие / В.В. Ковалев, Вит В. Ковалев. – М.: Проспект, 2016. – 304с.
38. Зеленин В.А. Аудиторский риск и его оценка // Бухгалтерский учет, 2017. - № 2, С. 8.
39. Герчикова И.Н. Финансовый менеджмент. – М.: Консалт-банкир, 2016. – 208 с.
40. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент/ учебное пособие/ Р.И. Акмаев – М.: Финансы и статистика, 2017. – 200 с.
41. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены/ учебное пособие / И.В. Афонин – М.: ИТК «Дашков и К», 2012. – 380 с.
42. Вачугов Д.Д. Практикум по менеджменту: учебное пособие/ Д.Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2017. – 192 с.
43. Веснин В.Р. Стратегическое управление / учебное пособие для направления менеджмент / В.Р. Веснин – М.: Проспект, 2016. – 328 с.
44. Еремин В.Н. Маркетинг. Основы и маркетинг информации: учебник. – М.: КНОРУС, 2014. – 648 с.
45. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2015. – 464 с.
46. Коттер Д.П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – 256 с.
47. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 236 с.
48. Липсиц И.В., Дымшиц М.Н. Основы маркетинга: учебник. – М.: Геотар-Медиа, 2014. – 208 с.
49. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций: учебное пособие для вузов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2017. – 288 с.
50. Масленченков Ю.С. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы: учебное пособие для вузов. – М.: «Дашков и К», 2014. – 884 с.
51. Менеджмент организации: учебные и производственные практики: учебное пособие / под общ. ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. – М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. – 272 с.
52. Менеджмент: учебное пособие / А.Р. Радионов, Р.А. Радионов. – М.: Экономика, 2015. – 614 с.
53. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2017. – 672 с.
54. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание: учебное пособие. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2015. – 296 с.

55. Ноздрева Р.Б. Маркетинг. – М.: Юрист, 2015. – 231 с.
56. Оленева О.С. Маркетинговый подход к выбору эффективного рынка сбыта готовой продукции с целью укрепления конкурентной позиции фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 2. – С. 16-24.
57. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник. – М.: Омега-Л, 2017. – 656 с.
58. Портер М.Э. Конкурентное преимущество: учебник. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 715 с.
59. Приголовко Г.А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 1. – С. 108-113.
60. Процесс маркетингового исследования. – Режим доступа: <https://lektcii.org/2-88053.html>
61. Синяева И.М. Маркетинг: теория и практика: учебник. – М.: Юрайт, 2014. – 652 с.
62. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. – М.: Вильямс, 2016. – 928 с.
63. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатина И.А. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, И.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 736 с.
64. Хорин А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2016. – 288 с.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovyie-raboty/magisterskaya-rabota/44569>