Рогуленко Татьяна Михайловна
д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-1027-1248

e-mail: tmguu@mail.ru

Бодяко Анна Владимировна
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Финансовый университет при
правительстве Российской Федерации»,
г. Москва, Российская Федерация

e-mail: tmguu@mail.ru

Rogulenko Tatyana
Doctor of Economic Sciences, State
University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-1027-1248

e-mail: tmguu@mail.ru

Bodyako Anna
Candidate of Economic Sciences, Financial
University under the Government of the
Russian Federation, Moscow, Russia

e-mail: tmguu@mail.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ КОРПОРАТИВНОЙ УЧЕТНО-КОНТРОЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Аннотация. Исследованы вопросы формирования учетно-контрольной системы как инструмента корпоративного управления, информационно-аналитического обеспечения целей управления. Определены принципы и основы его формирования для тактических и стратегических целей управления бизнесом. По результатам исследования сделан вывод, что корпоративная учетно-контрольная система – один из современных алгоритмизированных и автоматизированных инструментов системы корпоративного управления экономической стратегией развития в высококонкурентной среде и непредсказуемости поведения экономических субъектов на рынке товаров, работ, услуг, валюты, ценных бумаг и прочего, которая интегрируется с другими управленческими системами в режиме их параллельной автоматизации.

Ключевые слова: корпоративное управление, учетно-контрольная система обеспечения целей управления, контроллер, информационное обеспечение, контроль.

Цитирование: Рогуленко Т.М., Бодяко А.В. Использование в управлении корпоративной учетно-контрольной системы // Вестник университета. 2019. № 11. С. 29-35.

USE OF CORPORATE ACCOUNTING AND CONTROL SYSTEM IN MANAGEMENT

Abstract. The issues of formation of accounting and control system as a tool of corporate governance, information and analytical support of management goals have been examined. The principles and bases of its formation for tactical and strategic goals of business management have been defined. According to the results of the study a conclusion has been made, that the corporate accounting and control system is one of the modern algorithmized and automated tools of the corporate management system of economic development strategy in a highly competitive environment and the unpredictability of the behavior of economic entities in the market of goods, works, services, currency, securities, etc., which is integrated with other management systems in the mode of their parallel automation.

Keywords: corporate governance, accounting and control system of ensuring management goals, controller, information support, control.

For citation: Rogulenko T.M., Bodyko A.V. Use of corporate accounting and control system in management (2019) Vestnik universiteta, I. 11, pp. 29-35. doi: 10.26425/1816-4277-2019-11-29-35

Качественные сдвиги в экономике России, смена общественной формации привели к изменению целевых установок, которые ставятся перед хозяйствующим субъектом. Целью функционирования коммерческой организации является получение прибыли. На достижение данной цели должны быть направлены усилия менеджмента компании, что в свою очередь, требует особой для каждого экономического субъекта учетно-контрольной системы как инструмента корпоративного управления, информационно-аналитического обеспечения целей управления.

Выше изложенное диктует необходимость проанализировать и обобщить мировой опыт по вопросу разработки учетно-контрольной системы, предложить подходы к ее позиционированию в системе экономических понятий и категорий, обосновать собственную точку зрения по вопросу обособленного корпоративного учета, предусмотреть возможность использования контрольных процедур по проверке правильности определения величины налогооблагаемой прибыли. Управление компаниями вызывает необходимость информационного обеспечения

© Рогуленко Т.М., Бодяко А.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

менеджеров разного уровня. При этом информация должна быть своевременная, адресная, достоверная, полная. Обилие информации зачастую мешает выделить ту, которая нужна оперативно для принятия управленческих решений. Для этих целей надо использовать системы анализа и построения систематизированной, интерпретированной и агрегированной информации, отвечающей интересам управления. Информационная и консультационная поддержка менеджеров составляет целевую установку учетно-контрольной системы (табл. 1).

Таблица 1

Целевая установка корпоративной учетно-контрольной системы

Цели деятельности менеджеров	Цели деятельности контроллеров
Обеспечение стабильной, динамичной работы организации в соответствии с целями компании через управление и контроль использования ее ресурсов, планирование, организацию	Обеспечение своевременной и достаточной информацией для управления и контроля использования ресурсов, формирования инструментов планирования и организации производства
Следовательно: корпоративная учетно-контрольная система призвана улучшить возможности менеджеров по выполнению управленческих функций, обеспечив их систематизированной, интерпретированной и агрегированной информацией	

Составлено авторами по материалам исследования

Понятие «корпоративная учетно-контрольная система» включает в себя как управление, регулирование, так и контроль, проверку, надзор, руководство, мониторинг. Многозначность понятия учетно-контрольной системы означает возможность различных трактовок данного термина и его взаимосвязь с практикой современного менеджмента [4; 8; 9; 10].

Принципиального различия между инструментами «менеджмент эккаунтинг» (в англоязычных странах) и «корпоративная учетно-контрольная система» в понимании немецкой школы управления не существует. Есть только некоторая специфика в используемых приемах. Таким образом, корпоративная учетно-контрольная система не противопоставляется менеджменту, а дает информационно-аналитическое обеспечение менеджерам для повышения эффективности выполнения их основных обязанностей: управления и контроля ресурсов компании, планирования, организации. Корпоративная учетно-контрольная система – это не система управления, это учетно-контрольная система, один из инструментов управления бизнесом, причем самой последней модификации и поэтому показанный практикой как эффективный.

В настоящее время информации о трактовках понятия «учетно-контрольная система», его формализации как совокупности элементов и их взаимосвязей между собой и внешней экономической средой более чем достаточно. Однако авторы Ю. П. Анискин, А. М. Павлова, А. В. Бодяко, Ю. Вебер, У. Шеффер, А. Сафаров, И. Д. Демина, С. В. Пономарева, В. Б. Ивашкевич по-разному представляют состав элементов этой системы и связи между ними, классифицируют их в зависимости от выбора факторов влияния на систему [2; 3; 5; 6; 7]. Особенно обращают на себя внимание работы, в которых учетно-контрольную систему информационного обеспечения управления как краткосрочными, так и долгосрочными бизнес-целями одни специалисты идентифицируют как корпоративную учетно-контрольную систему, а другие – как управленческий учет. При этом и отечественные, и зарубежные ученые по-разному трактуют сами понятия «управленческий учет» и «корпоративная учетно-контрольная система»: или как идентичные, или как самостоятельные информационные платформы [2; 3; 12; 13; 14]. Такой разброс мнений актуализирует поиск наиболее точного варианта их идентификации в совокупности инструментов информационной поддержки корпоративной системы управления бизнес-стратегиями экономических субъектов. В. Б. Ивашкевич отмечает, что следует прийти к более или менее единому пониманию в вопросе о том, одно и то же ли управленческий учет и корпоративная учетно-контрольная система, или это разные понятия. Есть аргументы за и против, это важно для преподавания соответствующих учебных дисциплин, содержания учебников и учебных пособий, получения заказов на проектирование систем учета для управления предприятием [7].

Сконцентрируем внимание на двух вопросах: что представляет собой идентификация в качестве исследовательского приема, и почему термин «корпоративная учетно-контрольная система» представляется нам важным для идентификации специфических свойств учетно-контрольной системы, приобретаемых ею в условиях тотальной цифровизации экономических, финансовых и иных корпоративных и публичных связей экономических субъектов.

Идентификация, как прием научного исследования, известна давно. Первый систематизированный материал о приемах идентификации объектов с определенными признаками и для конкретной цели в общем массиве наблюдаемых объектов демонстрирует книга одного из основоположников теории идентификации профессора П. Эйкхоффа [15]. Можно полагать, что основы теории идентификации можно успешно использовать и при выявлении специфики такой информационно-аналитической системы, как учетно-контрольная система.

Содержание системы раскрыто А. А. Алексеевым, Д. Х. Имаевым, Н. Н. Кузьминым, В. Б. Яковлевым как совокупность объектов, тесно взаимодействующих между собой, в соответствии с причинно-следственными связями, особенностями отрасли, организации управления, зависимости от внешних и внутренних задач, воздействий, целевой установки, проявляющейся в наблюдаемых входных и выходных сигналах [1]. Обнаружение таких устойчивых причинно-следственных связей между исследуемыми объектами – это исходный момент идентификации системы среди прочих, но относительно родственных. Идентифицировав систему, исследователь приступает к выявлению ее элементов и причинно-следственных связей между ними. Следовательно, идентификация – это важный научно-практический функционирующий в реальной действительности прием установления работоспособности системы или, напротив, ее устаревания. Факт последнего говорит о необходимости поиска возможности привести систему в работоспособное состояние (обновить ее элементы и связи).

Изучение известных идентификационных концепций позволило применить в нашем исследовании принципы и правила идентификации, а в качестве базового приема использовать контент-анализ без составления кодировочной матрицы. Такой исследовательский прием позволил определить в качестве цели выявление и обоснование альтернативных корпоративных концептов функционирования учетно-контрольной системы в современных условиях цифровизации управления экономикой. Углубление в дискуссии вокруг термина «корпоративная учетно-контрольная система» позволит существенно продвинуться в понимании подлинной сути этого термина или же доказать отсутствие таковой.

До настоящего времени на форумах и других дискуссионных площадках широко представлено мнение специалистов о том, что западный термин «корпоративная учетно-контрольная система» не приносит ничего нового для экономической мысли в России. Такое мнение, на наш взгляд, является совершенно верным.

Опираясь на принципы и правила идентификации, можно развивать информационный потенциал традиционной внутрикорпоративной системы анализ-контроля, оперирующей индикаторами самого разного профиля (данные бухгалтерской, статистической, финансовой, налоговой отчетности и пр.). В данном случае можно говорить об управленческом учете, который сформировался как внутрикорпоративная система информационной поддержки управленческих решений. Ту же миссию многие ученые приписывают и корпоративной учетно-контрольной системе [12]. Разумеется, расширение потенциала информационной системы – это всегда определенный акцент на усовершенствование принципов и правил получения информации и преобразование ее в релевантную, то есть востребованную для реализации оперативных решений в управлении бизнесом. Судя по публикациям видных ученых, и корпоративная учетно-контрольная система, и управленческий учет имеют одну цель – обеспечить менеджмент релевантной информацией для координации усилий в реализации стратегии развития. Можно предположить, что на этом основании понятия «корпоративная учетно-контрольная система» и «управленческий учет» вполне сводимы в одно понятие «координатинг» – координирующая, интегрирующая информационно-технологическая система сбора и обработки данных для принятия управленческих решений), а специалиста называть «системным координатором». Это избавит научное сообщество от надуманных дискуссий из-за слова «контроль» в термине «корпоративная учетно-контрольная система» и слова «учет» в термине «управленческий учет». Новый термин будет созвучен таким терминам, как «маркетинг», «консалтинг», «аккаунтинг».

К концу XX в. корпоративную учетно-контрольную систему стали характеризовать как координацию систем планирования, контроля и информационного обеспечения [16]. Фонд П. Хорвата в 2009 г. провел исследование, моделей корпоративной учетно-контрольной системы и контроллинга и его философии в 18 странах

мира, в том числе и в России, в целях создания единых подходов к формированию и пониманию роли контроллера [13]. В документах институционального назначения Международного объединения контроллеров (Германия), популяризирующего концепцию контроллинга (англ. Internationale Controller Verein, ICV) указано, что корпоративная учетно-контрольная система оказывает управляющее воздействие, то есть планирование и регулирование для практического достижения согласованных целей. Контроллеры, сопровождая оперативный менеджмент, несут солидарную с руководством ответственность за достижение целей [17].

В России также функционирует объединение контроллеров, вошедшее в международные ассоциации. Один из руководителей НП «Объединение контроллеров» профессор С. Г. Фалько наделяет контроллеров функциональными обязанностями, мало чем отличающимися от функций обычных управленцев, например, финансового директора или руководителя финансово-аналитического департамента крупного холдинга (рис. 1).

Источник: [13]

Рис. 1. Функции корпоративной учетно-контрольной системы

«В США, Франции, Германии корпоративная учетно-контрольная система решает следующие задачи: электронная обработка данных, внутреннее развитие, страхование, учет дебиторской задолженности, планирование и управление налогами, внешняя система отчетности, управление ликвидностью, внешний учет, внутренний учет, инвестиционные расчеты, внутренняя система отчетности, стратегическое планирование, оперативное планирование, бюджетирование» [5, с. 20]. И. Д. Демина считает, что «современный контроллинг, как научное направление, использует научные достижения ряда научных и учебных дисциплин (экономической теории, экономического анализа, бухгалтерского учета, современного планирования, менеджмента и т. д.)» [6]. Каким образом контроллинг должен обеспечить адаптацию традиционной системы учета в корпоративную учетно-контрольную систему И. Д. Демина не объясняет. Также не ясно, что представляет собой системная управленческая информация. Такой информации не существует в принципе, поскольку каждому менеджеру, принимающему управленческие решения по своему спектру обязанностей, необходима сугубо индивидуальная информация.

Таким образом, «контроллинг» как корпоративная учетно-контрольная система – термин, устоявшийся в Германии, Австрии, Швейцарии и странах, которые ориентированы на немецкую школу корпоративной учетно-контрольной системы. В Германии еще с XIX в. было решено использовать термин «контроллинг» для обозначения качественно нового понятия – интегрирующей и координирующей системы поддержки принятия управленческих решений. Управленческий учет – термин, присущий деловому обороту США, Великобритании, Японии и ряда других стран.

Таким образом, на основании проведенного исследования, можно сделать вывод, что корпоративная учетно-контрольная система – один из современных алгоритмизированных и автоматизированных инструментов системы корпоративного управления экономической стратегией развития в высококонкурентной среде и непредсказуемости поведения экономических субъектов на рынке товаров, работ, услуг, валюты, ценных бумаг и пр.

Внедрение инструмента управления само по себе не гарантирует повышения управляемости компании и достижения ее целей. Им надо умело пользоваться.

Контроллер обязан предсказывать вероятность рисков для бизнеса, тяжесть последствий от их наступления, а также предложить сценарий упреждения рисков события. Для этого контроллер должен владеть глубокими знаниями аналитика факторов внешней и внутренней экономической среды и прогнозиста. Контроллер – это своего рода диагностик бизнеса. Принять или не принять поставленный контроллером диагноз, решают менеджеры, они же и отвечают за принятие управленческих решений на основе рекомендаций контроллера. Сам контроллер же за суть и последствия принятых менеджментом управленческих решений ответственности не несет. Данное положение верно потому, что менеджмент, прежде чем принять во внимание все рекомендации контроллера, обязан тщательно «взвесить» их на предмет экономической и финансовой целесообразности. Заметим, что контроллер, проработавший в железнодорожной компании, не сможет без переквалификации успешно работать в сталелитейной корпорации.

Специалист по корпоративной учетно-контрольной системе А. Сафаров совершенно точно определяет, что корпоративная учетно-контрольная система выполняет свою миссию двумя способами, то есть постоянно решает две задачи:

- предоставляет информацию менеджерам;
- непосредственно участвует в процессе менеджмента в качестве внутреннего консультанта [11].

«Подразделение корпоративной контроллинга компании может иметь достаточно разветвленную многоуровневую структуру, то очевидно, что контроллеры нижнего уровня заняты в большой степени обработкой и поставкой информации, а контроллеры, находящиеся на верху пирамиды, в первую очередь выступают в роли консультантов» [11]. Основным недостатком практики корпоративной учетно-контрольной системы в России заключается в том, что у большинства руководителей нет достаточных знаний о миссии и задачах, философии корпоративной учетно-контрольной системы.

Контроллеру для выполнения задач, возложенных на него миссией корпоративной учетно-контрольной системы, необходима неординарная информация. Следует согласиться с мнением И. Д. Деминой, что корпоративная учетно-контрольная система представляет собой «информационно-аналитическую систему для обеспечения управленческого персонала информацией на базе управленческого учета, позволяющей осуществлять эффективное стратегическое развитие организации путем ликвидации «узких» мест с учетом быстро изменяющейся внешней среды» [6]. Их деятельность заострена на поддержание такой информационной системы в актуальном состоянии. Для этого совершенствуются применяемые методики, регламенты и процедуры диагностики бизнес-процессов во всех системных элементах корпоративного управления: планирование/бюджетирование, учет, контроль и анализ финансово-хозяйственной деятельности подразделений, секторов, сегментов и всей компании в целом.

Контроллер и планирование: правильный концепт. Контроллер не занимается составлением планов, но координирует работу специалистов планового отдела компании. Наиболее результативный метод такой координации – прослеживание связанности планов, начиная, для примера, проверкой связи плана выпуска продукции с планом ее продаж; или связи плана капитального ремонта оборудования с планом финансирования проектов ремонта и т. д. Собственно планированием в компаниях занимаются линейные и функциональные менеджеры.

Контроллер и учет: правильный концепт. Задача контроллера – снабдить линейных менеджеров релевантной информацией. Массив такой информации формируется из разных источников: официальной бухгалтерской (финансовой) отчетности, сводного отчета по исполнению установок мастер-бюджета компании, налоговых деклараций, статистических отчетов и др. Компоновка информации происходит по принципу «под менеджера», когда сам линейный менеджер определяет, какие ему необходимы данные.

Здесь следует подчеркнуть, что никакого особого учета в традиционном его понимании (двойная запись) контроллер не ведет. Утверждения, что в компаниях ведут управленческий учет и составляют управленческую отчетность (в ряде публикаций авторы даже предлагают схемы управленческих планов счетов), на наш взгляд, не что иное, как ненужная формализация искусственно изобретенных теоретических конструкций. Как свидетельствует практика, устоявшееся использование словосочетаний с прилагательным «управленческий» по существу далеко от учетного процесса. Выборки из официальной учетной информации нужных данных, их преобразование, дополнение сведениями из иных информационных

систем, иные манипуляции, – все это в целом не дает основания считать, что параллельно с бухгалтерским учетом существует и управленческий. Это особый вопрос теории управления информацией, поэтому вернемся к проблеме корпоративной учетно-контрольной системы.

Контроллер и внутрикорпоративный контроль: правильный концепт. Контроллер не контролирует других контроллеров, он озабочен тем, чтобы каждый риск-менеджер мог сам контролировать свою работу в процессе достижения поставленных перед ним и компанией целей. Для этого контроллер анализирует результаты проведенных контролей и принятых мер по устранению выявленных негативов. Этим как бы оценивается эффективность деятельности линейных контроллеров.

Контроллер и управление по отклонениям: правильный концепт. Важным условием работы контроллера является то, что он должен предложить сигнальную систему отклонений, которая выделяет нормальные и требующие корректировки показатели для принятия решений на операционном и стратегическом уровне.

Библиографический список

1. Алексеев, А. А., Имаев, Д. Х., Кузьмин, Н. Н., Яковлев, В. Б. Теория управления: учебник. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – 1999. – 435 с.
2. Анискин, Ю. П., Павлова, А. М. Планирование и корпоративная учетно-контрольная система. – М.: Омега-Л, 2005. – 280 с.
3. Бодяко, А. В. Информационные источники управления кругооборотом средств в холдингах. – М.: РУСАЙНС, 2016. – 192 с.
4. Бодяко, А. В. Концепты «учет» и «бухгалтерский учет» как феномены осмысления целей хозяйствования//Вестник университета. – 2017. – № 10. – С. 62-66.
5. Вебер, Ю., Шеффер, У. Введение в корпоративную учетно-контрольную систему. – М.: Объединение контроллеров, 2014. – 416 с.
6. Демина, И. Д. Формирование концепции корпоративная учетно-контрольная система, как научной и учебной дисциплины//Инновационное развитие экономики. – 2017. – № 1 (37). – С. 151-156.
7. Ивашкевич, В. Б. Проблемы теории управленческого учета и корпоративная учетно-контрольная система//Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 7. – С. 2-14.
8. Карминский, А. М., Фалько, С. Г., Грачев, И. Д. и др. Корпоративная учетно-контрольная система на промышленном предприятии: учебник / Под ред. проф. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 304 с. – (Серия «Высшее образование»).
9. Мироненко, В. М., Слияков, Ю. В., Власов, Н. Л. Взаимосвязи принципов корпоративного кредитования, бухгалтерского учета, анализа и внутреннего контроля//Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/fce/fce837bd1ae94347bdb7f4f7c5e6bdb2.pdf> (дата обращения: 06.09.2019).
10. Пономарева, С. В., Мироненко, В. М. Механизм профессионального суждения в реализации принципов бухгалтерского учета//Вестник университета. – 2017. – № 7-8. – С. 121-126.
11. Сафаров, А. «Правильный» контроллинг: мнение практика//Управленческий учет. – 2006. – № 1 – С. 56-59.
12. Фалько, С. Г. Анализ отклонений//Управляем предприятием. – 2011. – № 7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://upr.ru/upload/iblock/2e0/falko_imp.pdf (дата обращения: 06.09.2019).
13. Хорват, П. Концепция корпоративная учетно-контрольная система: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Пер. с нем. – М.: Альпина Паблишер, 2009. – 269 с.
14. Шерм, Г. Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки//БОСС. – № 3. – 2006. – С. 6-8.
15. Эйххофф, П. Основы идентификации систем управления. – М.: Мир, 1975. – 686 с.
16. Hopfenbeck, W. Öko – Controlling: Umdenken zählt sich aus. MI: Handcover, 2001. Internationale Controller Verein, ICV [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.icv-controlling.com> (дата обращения: 06.09.2019).
17. Internationale Controller Verein (ICV) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.icv-controlling.com> (дата обращения: 06.09.2019).

References

1. Alekseev A. A., Imaev D. Kh., Kuz'min N. N., Yakovlev V. B. Teoriya upravleniya: uchebnik [Management Theory: textbook], St.Petersburg: Izd-vo SPbGETU "LETI", 1999, 435 p.
2. Aniskin Yu. P., Pavlova A. M. Planirovanie i controlling [Planning and controlling], Moscow, Omega-L, 2005, 280 p.

3. Bodyako A. V. *Informatsionnye istochniki upravleniya krugoooborotom sredstv v kholdingakh [Sources of Information control the circulation of money in holding companies]*, Moscow, RUSAINS, 2016, 192 p.
4. Bodyako A. V. *Kontsepty "uchet" i "bukhgalterskii uchets" kak fenomeny osmysleniya tselei khozyaistvovaniya [The concepts of "accounting" and "financial accounting" as the phenomena the understanding of the goals of management]*, Vestnik universiteta, 2017, I. 10, pp. 62-66.
5. Veber Yu., Sheffer U. *Vvedeniye v kontrolling [Introduction to controlling]*, Moscow, Ob'yedinenie kontrollerov, 2014, 416 p.
6. Demina I. D. *Formirovaniye kontseptsii korporativnaya ucheto-kontrol'naya sistema kak nauchnoi i uchebnoi distsipliny [Formation of the concept of controlling as a scientific and educational discipline]*, Innovatsionnoye razvitiye ekonomiki [Innovative development of the economy], 2017, I. 1 (37), pp. 151-156.
7. Ivashkevich V. B. *Problemy teorii upravlencheskogo ucheta i korporativnaya ucheto-kontrol'naya sistema [Problems of the theory of management accounting and corporate accounting and control system]*, Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchets [International Accounting], 2015, Vol. 7, pp. 2-14.
8. Karminski A. M., Falko S. G., Grachev I. D. [et al.]. *Korporativnaya ucheto-kontrol'naya sistema na promyshlennom predpriyatii: uchebnyy [Corporate accounting and controlling system at an industrial enterprise: text book]*, Pod red. prof. A. M. Karminskogo, S. G. Falko, Moscow, ID FORUM, NITS INFRA-M, 2013, 304 p.
9. Mironenko V. M., Slinyakov Yu. V., Vlasov N. L. *Vzaimosvyazi printsipov korporativnogo kreditovaniya, bukhgalterskogo ucheta, analiza i vnutrennego kontrolya [The relationship of the principles of corporate lending, accounting, analysis and internal control]*, Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal [Russian Economics online-journal], 2016, I. 3. Available at: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/fce/fce837bd1ae94347bdb7f4f7c5e6bdb2.pdf> (accessed 06.09.2019).
10. Ponomareva S. V., Mironenko V. M. *Mekhanizm professional'nogo suzheniya v realizatsii printsipov bukhgalterskogo ucheta [The mechanism of professional judgment in the implementation of accounting principles]*, Vestnik universiteta, 2017, I. 7-8, pp. 121-126.
11. Safarov A. *"Pravil'nyi" controlling: mnenie praktika ["Correct" controlling: the opinion of the practitioner]*, Upravlencheskii uchets, 2006, I. 1, pp. 56-59.
12. Fal'ko S. G. *Analiz otklonenii [Deviation Analysis]*, Upravlyayem predpriyatiem [Managing enterprise], 2011, I. 7. Available at: http://upr.ru/upload/iblock/2e0/falko_imp.pdf (accessed 06.09.2019).
13. Khorvat P. *Kontseptsiya kontrollinga: Upravlencheskii uchets. Sistema otchetnosti. Byudzhetrovaniye [The concept of controlling: Management accounting. Reporting system. Budgeting]*, Per. s nem., Moscow, Al'pina Publisher, 2009, 269 p.
14. Sherm G. E. *Utochneniye soderzhaniya kontrollinga kak funktsii upravleniya i ego podderzhki [Specification of controlling content as a function of management and its support]*, BOSS, 2006, I. 3, pp. 6-8.
15. Eikkhoff P. *Osnovy identifikatsii sistem upravleniya [Fundamentals of identification of control systems]*, Moscow, Mir, 1975, 686 p.
16. Hopfenbeck W. *Öko – Controlling: Umdenken zahlt sich aus [Controlling: rethinking pays off]*, MI, Handcover, 2001, Internationale Controller Verein, ICV [International Controller Association ICV]. Available at: <https://www.icv-controlling.com> (accessed 06.09.2019).
17. Internationale Controller Verein (ICV) [International Controller Association (ICV)]. Available at: <https://www.icv-controlling.com> (accessed 06.09.2019).