

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕХНОЛОГИИ БЕНЧМАРКИНГА**
Клычова Г.С., Зиганшин Б.Г., Валиев А.Р., Закирова А.Р., Клычова А.С.

Реферат. В современных условиях для обеспечения стабильной работы, формирования конкурентных преимуществ, выпуска конкурентоспособной продукции сельскохозяйственному предприятию необходима эффективная система управления финансово-производственной деятельностью. Топ-менеджмент и управленческий персонал субъекта агробизнеса должны прогнозировать и определять рынки сбыта, поставщиков, ассортимент производимой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг, цен на них, уметь правильно и оперативно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде и корректировать деятельность предприятия. Это вызывает необходимость в применении инновационных методов повышения эффективности системы управления предприятием. В качестве одного из направлений совершенствования управления сельскохозяйственным производством можно выделить применение такого управленческого инструмента как бенчмаркинг. Использование результатов бенчмаркинга позволяет: опираться на успех других, учитывать современный опыт, а не устаревшие идеи; значительно снизить издержки от повторной работы, дублирования; улучшать понимание того, что делается, и насколько хорошо это делается; организовать более эффективное управление; ставить реальные цели; определять необходимые изменения; усиливать ответственность сотрудников. Технология бенчмаркинга обеспечивает объективную оценку собственных позиций организации, системность в понимании положения конкурентов, эффективность во взаимодействии с контрагентами, что дает возможность достигать поставленных целей, осваивать новые рынки сбыта, получать максимально возможную прибыль. В статье рассмотрена технология бенчмаркинга как одного из инструментов совершенствования управления сельскохозяйственным производством. Изучена трактовка категории «бенчмаркинг», виды бенчмаркинга, элементы модели бенчмаркинга, предложен формат рабочих документов бенчмаркинга.

Ключевые слова: управление, бенчмаркинг, анализ, показатели, рабочий документ бенчмаркинга.

Введение. В современных условиях для обеспечения стабильной работы, формирования конкурентных преимуществ, выпуска конкурентоспособной продукции сельскохозяйственному предприятию необходима эффективная система управления финансово-производственной деятельностью. Топ-менеджмент и управленческий персонал субъекта агробизнеса должны прогнозировать и определять рынки сбыта, поставщиков, ассортимент производимой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг, цен на них, уметь правильно и оперативно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде и корректировать деятельность предприятия. Это вызывает необходимость в применении инновационных методов повышения эффективности системы управления предприятием. В качестве одного из направлений совершенствования управления сельскохозяйственным производством можно выделить применение такого управленческого инструмента как бенчмаркинг.

Анализ и обсуждение результатов исследования. В экономической литературе существуют различные трактовки категории «бенчмаркинг».

Европейский кодекс правил поведения участников бенчмаркинга трактует его как

процесс по выявлению и изучению прогрессивного опыта других предприятий и его применению с целью совершенствования деятельности организации и повышения его эффективности [5].

Также бенчмаркинг представляется как общая методология совершенствования деятельности организации, базирующаяся на учете и использовании опыта других предприятий

Институтом стратегического планирования (Советом по бенчмаркингу) бенчмаркинг определяется как общая методология по совершенствованию деятельности организаций, базирующаяся на учете и использовании опыта других предприятий [14].

По мнению, Д. В. Маслова и Э. А. Белокоорова бенчмаркинг следует рассматривать как метод по «совершенствованию деятельности предприятий и повышению их производительности на основании меж- и/или внутриорганизационной оценки и сопоставления процессов, показателей и технологий деятельности и последующие изучение и применение передового опыта в собственной системе управления» [12].

Бенчмаркинг - методология совершенствования, основанная на исследованиях внешней и внутренней окружающей среды предприя-

тия; как агент изменений, он вовлекает человеческое фундаментальное мышление в постоянное творчество, является проводником в жизнь новых знаний.

Кроме того, в экономической литературе можно встретить следующие дефиниции бенчмаркинга, трактующие его в качестве:

- альтернативного подхода по стратегическому планированию, содержащему задания, которые основаны на анализе показателей конкурентов и объединены в единую систему по разработке стратегии, отраслевому анализу и анализу конкурентов [16];

- всеобъемлющего сопоставления финансово-экономической эффективности организации [3];

- одного из направлений управленческого учета, системы управления, процесса, направленного на интенсификацию деятельности организации в конкурентной борьбе [2];

- процесса, с помощью которого предприятие обучается и развивается [13];

- процесса по улучшению деятельности на основе обучения успешной практике других предприятий [11];

- направлен на «оценку и учебу на лучших примерах» [4].

Анализируя определения бенчмаркинга, можно сгруппировать их по принадлежности к отраслям деятельности, географическому распространению, применимости в разных сферах деятельности. В качестве компонентов бенчмаркинга могут быть определены процессы по выявлению, изучению, анализу оптимальной деловой практики, сравнению технологии производства, бизнес-процессов, правил и стандартов, финансовых и нефинансовых показателей, методов работы, эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия; использование методического инструментария по улучшению деятельности предприятия, базируясь на успешном опыте других организаций [1, 17].

В процессе эволюционирования бенчмаркинг развивался от элементарного подражания к научной деятельности и в последствии сформировался в систему инструментов по достижению целей предприятия.

В настоящее время активно развивается теоретическая база бенчмаркинга, что позволяет применять его принципы в разных сферах деятельности. Определенное развитие получил бенчмаркинг в бухгалтерском учете как систематическая и непрерывная оценка теоретико-методологических и практических основ учетно-аналитического процесса организации, их сопоставление с показателями передовых организаций для аккумуляции информации и принятия решений с целью развития финансово-хозяйственной деятельности, которая включает разнообразные области финансового и управленческого учета [10, 15].

Определив в качестве основополагающего данный подход, можно использовать бенчмаркинг в процессе аудита, оказывая консалтинговые услуги, том числе посредством сравнения финансовых и экономических показателей деятельности аудируемых субъектов.

Выделяют следующие виды бенчмаркинга:

- внутренний бенчмаркинг, при котором сопоставляются характер и качество работы схожих подразделений в одной организации, часто одного и того же подразделения в течение определенного времени;

- конкурентный бенчмаркинг, при котором сравнивается качество работы данного предприятия с его конкурентами на рынке. Как правило, такое сопоставление осуществляется постоянно, так как представляет собой важнейшую часть стратегии бизнеса;

- отраслевой (функциональный) бенчмаркинг, при котором оценивается позиция предприятия в отрасли. Это нужно для того, чтобы сопоставить затратно-результативные показатели со сходными по характеру выполняемыми работами организациями;

- бенчмаркинг процессов. При данном виде бенчмаркинга сравнивается аналогичный бизнес-процесс в другой организации, функционирующей в другой отрасли;

- стратегический бенчмаркинг, при котором совмещаются процесс бенчмаркинга и методология стратегического планирования для того, чтобы выявить уникальные возможности получения организацией конкурентных преимуществ;

- глобальный бенчмаркинг, при котором предусматривается расширение стратегического бенчмаркинга на основе применения ассоциативного бенчмаркинга;

- общий бенчмаркинг, при котором в ходе бенчмаркинга процесса сравнивается определенная функция двух и более предприятий в не зависимости от финансово-производственной деятельности;

- ассоциативный бенчмаркинг осуществляется предприятиями, которые состоят в тесном бенчмаркинговом альянсе, и процедура их взаимодействия описаны в Кодексе поведения бенчмаркинга.

Существуют также бенчмаркинг затрат, характеристики, клиента; оперативный бенчмаркинг и др.

В процессе бенчмаркинга целью является не выбор какого-либо одного лучшего предприятия. Необходимо установить оптимальные параметры деятельности, в большинстве случаев, принадлежащих нескольким субъектам. В качестве эталона может выступать предприятие, смоделированное с учетом лучших показателей разных организаций. Для проведения бенчмаркинга финансовых показателей необходимо разработать и обосновать новые показатели и программное обеспечение.

Таблица 1 – Рабочий документ бенчмаркинга
«Сравнительная оценка эффективности использования человеческого капитала»

Направления сравнения	Критерии сравнения
1. Оценка трудового потенциала	
Оценка профессионализма	Оценивается качество работы, производительность труда, способность работника принимать нестандартные, нетрадиционные решения и способность к профессиональному росту
Оценка умения	Оценивается умение решать сложные ситуации, слушать, расставлять приоритеты, контролировать эмоции
Оценка психофизического состояния сотрудника	Оценивается величина энергозатрат, показатели работы при максимальном напряжении; величина физиологических затрат на единицу работы в динамике рабочего дня, то есть своеобразные коэффициенты полезного действия работника; внимание (концентрация, переключение, распределение); мышления; память; восприятия; эмоционально-волевое напряжение.
Оценка образования	Оценивается, соответствует ли сотрудник занимаемой должности (образование, стажировки, опыт деятельности)
Оценка социально-демографических характеристик кадрового состава	Оценивается соотношение демографических и социальных групп в коллективе и то, как они распределены по специальностям (подразделениям)
2. Оценка мотивационной области	
Оценка условий труда	Оцениваются рабочие места по показателям: по квалификационным требованиям (наличие общего образования, специального образования, опыта); по тяжести труда (наличие физических нагрузок, нервно-психологических нагрузок); по ответственности (за собственный труд и за труд подчиненных); по вредности труда.
Оценка морального и материального стимулирования труда	Оцениваются затраты на рабочую силу (относительные показатели затрат на рабочую силу; структура затрат на рабочую силу; структура добровольных и обязательных затрат на рабочую силу; затраты на оплату труда; затраты на обучение (повышение квалификации); затраты на выплату «социального пакета». Кроме того можно применять следующие методы морального стимулирования: создать условия, которые позволили бы людям испытывать профессиональную гордость за эффективно выполненную ими работу; обеспечить возможность каждому работнику показать свои способности на своем рабочем месте.
Оценка участия сотрудника в управлении	Определяется, имеется ли формализованная система управления и дается анализ ее характеристик; дается оценка способности излагать материалы и привлекать положительное внимания к освещаемым вопросам, оцениваются культура речи, ораторские способности, словарный запас; оценивается, насколько эффективно и оперативно осуществляются управленческие решения подчиненными
Оценка социальной защищенности сотрудника	Оценивается насколько обеспечена безопасность жизни людей, как реализуются интересы потребителей, соблюдаются ли социальные гарантии, создаются ли условия для безопасного труда, компенсируются ли неблагоприятные воздействия производственной среды на организм человека
Оценка расходов на персонал	Оценивается правильность исчисления годового фонда заработной платы и прибыли, определения общих расходов на персонал, инвестиций в персонал, эквивалента полного рабочего времени сотрудника; оценивается правильности исчисления: гудвилл человеческого капитала сотрудника, индекса прибыли человеческого капитала, индекса стоимости человеческого капитала и коэффициента ожидаемой профессиональности [9]

Однако, в независимости от применяемого метода сопоставление показателей представляет собой лишь начальную стадию для предприятия, проводящего к улучшению и стремящегося к лидерству [6, 8].

Модель бенчмаркинга представляет собой взаимодействие совокупности элементов, позволяющее повысить эффективность деятельности сельскохозяйственных организаций, учитывая результаты конкурентов:

1. Планирование и организация бенчмаркинга: определение объектов бенчмаркинга; формирование рабочей группы бенчмаркинга; определение партнеров по бенчмаркингу; разработка плана и программы бенчмаркинга; определение формы проведения бенчмаркинга.

2. Наблюдение и сбор данных: аккумуляция данных, документирование информации.

3. Анализ данных: определение отклонений, выработка рекомендаций по внедрению.

4. Адаптация и улучшение: внедрение программы бенчмаркинга.

При применении бенчмаркинга можно установить отставание от лидеров и улучшить качественные характеристики учетно-аналитической информации. Бенчмаркинг проявляется в сравнительном анализе финансовых, экономических и социальных показателей предприятия с определенными параметрами, к которым относятся:

- результаты деятельности передовых организаций внутри отрасли или в масштабе региона;

- установленные среднеотраслевые и среднерегиональные нормативы;

- нормативные показатели [7].

Иными словами, цель бенчмаркинга определяет его результаты и как следствие выбирается стандарт для сравнения. Так, в том случае, если работников предприятия не удовлетворяет их заработная плата, необходимо установить объективность данного недовольства. Для чего уровень средней заработной платы в организации сравнивается со следующими показателями: средний уровень оплаты труда в стране, в регионе, отрасли, прожиточным минимумом и достижениями иных аналогичных организаций. В последствии следует определить с чем связано то или иное отклонение, а также за счет каких доходов возможно повысить оплату труда.

Так как все показатели должны найти отражение в системе бенчмаркинга, то можно считать, что в конечном результате необходимо сделать выбор наилучшего способа ведения финансовой, экономической и социальной политики. В связи с чем, бенчмаркинг представляет собой эталонное тестирование, суть

которого заключается в определении социально-экономических показателей, за счет которых происходит достижение наилучших конечных результатов социальной политики, в выявлении социальных процессов, которые в других организациях выстроены лучше, в установлении социальных показателей, не достигших нормативного уровня, закреплённого в нормативных документах проверяемого экономического субъекта. При систематизации информации, полученной в процессе бенчмаркинга, можно установить решения, которые связаны с изменением подходов к обеспечению достижения социально-экономических показателей, приводящих к успешной деятельности предприятия, в частности изменению состава коллектива, оснащения рабочего места, системы премирования.

Для документального оформления результатов анализа информации, корректировки и интерпретации полученных результатов следует использовать рабочие документы бенчмаркинга. Одним из таких документов является рабочий документ бенчмаркинга «Сравнительная оценка эффективности использования человеческого капитала». В этом документе выделяются направления и критерии сравнения, по которым осуществляется сравнительная оценка изучаемой и эталонной организаций (таблица 1).

На основании данного документа можно изучить следующие вопросы, связанные с конкретными характеристиками качества трудовой жизни, например, образованием, профессионализмом, умениями, психофизическим состоянием сотрудника; отношением к имуществу, содержанием труда, моральным и материальным стимулированием труда, участием сотрудника в управлении, социальной защищенностью сотрудника.

Выводы. Таким образом, используя результаты бенчмаркинга, можно опираться на успешную деятельность других организаций, учитывать современный на сегодняшний день опыт, а не устаревшие идеи; существенно уменьшить затраты от повторной работы и дублирования; улучшить понимание того, что делается, и насколько результативно это делается; осуществлять более эффективное управление; определять реальные цели; выявлять необходимые изменения; усилить ответственность сотрудников. Технология бенчмаркинга обеспечивает объективную оценку собственных позиций организации, системность в понимании положения конкурентов, эффективность во взаимодействии с контрагентами, что дает возможность достигать поставленных целей, осваивать новые рынки сбыта, получать максимально возможную прибыль.

Литература

1. Алборов Р.А., Хосиев Б.Н. Развитие бухгалтерского учета как сложной информационной системы // Известия Горского государственного аграрного университета. – 2014. – Т. 51. № 2. – С. 179-183.
2. Вахрушева О.Б. Управленческий учет: курс лекций. – М.: Эксмо, 2010. – С. 89.
3. Волошин Д.А., Николаева О.Е., Бенчмаркинг как один из инструментов оценки эффективности системы управленческого учета на предприятии // Управленческий учет. – 2010. – № 8. – С.24
4. Градобоев В.В. Формирование стратегии бенчмаркинга: зарубежный опыт и российская практика : автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2007. С. 6.
5. Европейский кодекс правил поведения участников бенчмаркинга // Деловое совершенство. – 2005. – № 3. – С. 32 – 33.
6. Клычова А.С., Мусина Е.О. Бюджетирование как элемент стратегического управленческого учета // Новая наука: От идеи к результату. – 2016. – № 12-1. – С. 143-147.
7. Клычова Г.С., Закирова А.Р. Актуальные вопросы финансового анализа и его роль в организации финансового управления // Современные аспекты экономики. – 2016. – № 7-8 (227-228). – С. 37-41.
8. Клычова Г.С., Закирова А.Р., Закиров З.Р. Бюджетирование в системе внутреннего управления сельскохозяйственной организацией в системе рыночной экономики // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2007. – № 2. – С. 19.
9. Клычова Г.С., Закирова А.Р., Камилова Э.Р. Развитие бухгалтерского учета социальных инициатив в сельскохозяйственных организациях // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2015. – Т. 10. № 1. – С. 25-29
10. Мавлиева Л.М. Бухгалтерская финансовая отчетность в АПК // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2015. – Т. 10. № 1. – С. 30-33.
11. Лесникова О.В. Управление инновациями на предприятиях индустрии гостеприимства: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2009. С. 15
12. Маслов Д. В. Современные инструменты управления: Бенчмаркинг : учебное пособие / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин, Ю. В. Вылгина / ГОУВПО: «Ивановский государственный энергетический университет имени В. И. Ленина». – Иваново, 2009. – 100 с.
13. Растамханова Л.Н. Теория, методология и организация систем внутреннего контроля в условиях управленческого консалтинга дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.12. – Йошкар-Ола, 2009. С. 224.
14. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Под науч. ред. Т. В. Даниловой. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.
15. Фахретдинова Э.Н. Бухгалтерская отчетность субъектов малого и среднего предпринимательства как основа информационного обеспечения механизма управления // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2010. – № 4. – С. 427-431.
16. Чай В.Т., Золотухина А. Д. Система методов управленческого учета // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №1. – С. 334.
17. Якуткин С.М., Козменкова С.В., Рачинский А.В. Подготовка информации в системе бухгалтерского учета для управления предприятием // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. – 2004. – № 2. – С. 557-560.

Сведения об авторах:

Клычова Гузалия Салиховна – доктор экономических наук, профессор, e-mail: kgaukgs@mail.ru
 Зиганшин Булат Гусманович – доктор технических наук, профессор, e-mail: zigan66@mail.ru
 Валиев Айрат Расимович – кандидат технических наук, доцент, e-mail: ayratvaliev@mail.ru
 Закирова Алсу Рафкатовна – доктор экономических наук, доцент, e-mail: zakirovaar@mail.ru
 Клычова Айгуль Сейитмухамедовна – кандидат экономических наук, доцент, e-mail: kgaukgs@mail.ru
 ФГБОУ ВО «Казанский государственный аграрный университет», г. Казань, Россия.

IMPROVEMENT OF AGRICULTURAL ORGANIZATION MANAGEMENT WITH THE USE OF BENCHMARKING TECHNOLOGY

Klychova G.S., Ziganshin B.G., Valiev A.R., Zakirova A.R.

Abstract. In modern conditions, in order to ensure stable operation, formation of competitive advantages, production of competitive products, an agricultural enterprise needs an effective financial and production management system. The top management and management personnel of the agribusiness entity must forecast and determine the sales markets, suppliers, the range of products, jobs and services provided, prices for them, be able to respond correctly and promptly to changes in the internal and external environment and adjust the activities of the enterprise. This calls for the use of innovative methods to improve the efficiency of the enterprise management system. As one of the directions for improving the management of agricultural production, we can highlight the use of such management tools as benchmarking. The use of benchmarking results allows: to rely on the success of others, to take into account modern experience, and not outdated ideas; significantly reduce the costs of re-work, duplication; improve understanding of what is being done, and how well this is done; organize more effective management; set realistic goals; identify necessary changes; strengthen the responsibility of employees. Benchmarking technology provides an objective assessment of the organization's own positions, systemic understanding of the position of competitors, efficiency in interaction with counterparties, which makes it possible to achieve the set goals, to master new sales markets, to obtain the maximum possible profit. The article considers the benchmarking technology as one of the tools for improving the management of agricultural production. The interpretation of the "benchmarking" category, its types, elements of benchmarking model, the format of benchmarking working docu-

ments were studied.

Key words: management, benchmarking, analysis, indicators, working document of benchmarking.

References

1. Alborov R.A., Khosiev B.N. Development of accounting as a complex information system. [Razvitie bukhgalterskogo ucheta kak slozhnoy informatsionnoy sistemy]. // *Izvestiya Gorskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. - Izvestiya of Gorsky State Agrarian University.* – 2014. – Vol. 51. №2. – P. 179-183.
2. Vakhrusheva O.B. *Upravlencheskiy uchet: kurs lektsiy.* [Managerial accounting: a course of lectures]. M.: Eksmo, 2010. – P. 89.
3. Voloshin D.A., Nikolaeva O.E. Benchmarking as one of the tools for assessing the effectiveness of the management accounting system in the enterprise. [Benchmarking kak odin iz instrumentov otsenki effektivnosti sistemy upravlencheskogo ucheta na predpriyatii]. // *Upravlencheskiy uchet. - Management accounting.* – 2010. – №8. – P. 24.
4. Gradoboev V.V. *Formirovanie strategii benchmarkinga: zarubezhnyy opyt i rossiyskaya praktika : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk.* (Formation of the benchmarking strategy: foreign experience and Russian practice: author's abstract of Ph.D. of Economic sciences). M., 2007. P. 6.
5. The European code of benchmarking participants' behavior. [Evropeyskiy kodeks pravil povedeniya uchastnikov benchmarkinga]. // *Delovoe sovershenstvo. – Business perfection.* 2005. – № 3. – P. 32 – 33.
6. Klychova A.S., Musina E.O. Budgeting as an element of strategic management accounting. [Byudzhetrovanie kak element strategicheskogo upravlencheskogo ucheta]. // *Novaya nauka: Ot idei k rezultatu. - New science: From idea to result.* – 2016. – №12-1. – P. 143-147.
7. Klychova G.S., Zakirova A.R. Topical issues of financial analysis and its role in the financial management organization. [Aktualnye voprosy finansovogo analiza i ego rol v organizatsii finansovogo upravleniya] // *Sovremennye aspekty ekonomiki. - Modern aspects of the economy.* 2016. № 7-8 (227-228). P. 37-41.
8. Klychova G.S., Zakirova A.R., Zakirov Z.R. Budgeting in the internal control system of agricultural in the market system. [Byudzhetrovanie v sisteme vnutrennego upravleniya selskokhozyaystvennoy organizatsii v sisteme rynochnoy ekonomiki]. // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – The Herald of Kazan State Agrarian University.* 2007. № 2. P. 19.
9. Klychova G.S., Zakirova A.R., Kamilova E.R. Development of accounting of social initiatives in agricultural organizations. [Razvitie bukhgalterskogo ucheta sotsialnykh initsiativ v selskokhozyaystvennykh organizatsiyakh]. // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – The Herald of Kazan State Agrarian University.* – 2015. – Vol. 10. №1. – P. 25-29
10. Mavlieva L.M. Accounting financial statements in the agroindustrial complex. [Bukhgalterskaya finansovaya otchetnost v APK]. // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – The Herald of Kazan State Agrarian University.* – 2015. – Vol. 10. №1. – P. 30-33.
11. Lesnikova O.V. *Upravlenie innovatsiyami na predpriyatiyakh industrii gostepriimstva: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk.* (Management of innovations in the hospitality industry: author's abstract of Ph.D. of Economic Sciences). Moskva, 2009. P. 15
12. Maslov D. V. *Sovremennye instrumenty upravleniya: Benchmarking: uchebnoe posobie.* [Modern management tools: Benchmarking: a manual]. / D. V. Maslov, E. A. Belokorovin, Yu. V. Vylgina / GOUVPO: "Ivanovskiy gosudarstvennyy energeticheskiy universitet imeni V. I. Lenina". – Ivanovo, 2009. – P. 100.
13. Rastamkhanova L.N. *Teoriya, metodologiya i organizatsiya sistem vnutrennego kontrolya v usloviyakh upravlencheskogo konsaltinga dis. ... d-ra ekonom. nauk: 08.00.12.* (Theory, methodology and organization of internal control systems in the conditions of management consulting. Doctoral dissertation: 08.00.12). – Yoshkar-Ola, 2009. P. 224.
14. Reyder R. *Benchmarking kak instrument opredeleniya strategii i povysheniya pribyli.* [Benchmarking as a tool for determining strategy and increasing profits]. / Edited by T. V. Danilova. – M.: RIA "Standarty i kachestvo", 2007. – P. 248.
15. Fakhretdinova E.N. Accounting statements of small and medium-sized businesses - as the basis for information support of the management mechanism. [Bukhgalterskaya otchetnost subektov malogo i srednego predprinimatelstva - kak osnova informatsionnogo obespecheniya mekhanizma upravleniya]. // *RISK: Resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsya. - RISC: Resources, information, supply, competition.* – 2010. – № 4. – P. 427-431.
16. Chaya V.T., Zolotukhina A. D. System of management accounting methods. [Sistema metodov upravlencheskogo ucheta]. // *Audit i finansovyy analiz. - Audit and financial analysis.* – 2009. – №1. – P. 334.
17. Yakutkin S.M., Kozmenkova S.V., Rachinskiy A.V. Preparation of information in the accounting system for enterprise management. [Podgotovka informatsii v sisteme bukhgalterskogo ucheta dlya upravleniya predpriyatim]. // *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Ekonomika i finansy. – The herald of Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. Series: Economics and Finance.* 2004. – №2. – P. 557-560.

Autors:

Klychova Guzaliya Salikhovna – Doctor of Economics, Professor, e-mail: kgaukgs@mail.ru
 Ziganshin Bulat Gusmanovich – Doctor of Technical sciences, Professor, e-mail: zigan66@mail.ru
 Valiev Ayrat Rasimovich - Ph.D. of Technical sciences, associate professor, e-mail: ayratvaliev@mail.ru
 Zakirova Alsu Rafkatovna – Doctor of Economics, Associate Professor, e-mail: zakirovaar@mail.ru
 Kazan State Agrarian University, Kazan, Russia.