

Чараева М.В.,

доктор экономических наук, профессор
кафедры финансовый менеджмент Ро-
стовского государственного экономиче-
ского университета (РИНХ)

E-mail: mvcharaeva@mail.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТРОЛЛИНГА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье отмечается: в связи с постоянным изменением макроэкономических условий и их влиянием на функционирование российских предприятий, актуализируется проблема реализации финансовой стратегии в крупнейших телекоммуникационных компаниях. Поэтому возникла необходимость теоретического обоснования использования финансового контроллинга для достижения стратегических целей, несмотря на негативное воздействие внешних факторов. В этих целях были изучены предложения российских и зарубежных экономистов, касающиеся построения финансового контроллинга на предприятии, определено, что реализация финансового контроллинга концентрируется на идентификации наиболее сложных этапов осуществления стратегии и методологии самого контроля, включая базовые показатели и нормативы, проанализированы основные критерии выбора и оценки эффективности финансовой стратегии, охарактеризована модель определения эффективности разработки и реализации финансовой стратегии, выявлено, что для расчета эффективности финансовой стратегии целесообразно использовать доходный подход с элементами затратного и обосновано, исходя из данных ОАО «Ростелеком», что внедрение контроллинговых систем дает возможность руководителям разного уровня проводить объективный анализ создавшейся ситуации и предпринимать оперативные меры, что позволяет в итоге достигать стратегических показателей. В исследовании применялись такие методы позна-

ния, как: индукция и дедукция, научная абстракция, логический и системный подходы, методы научного синтеза, статистического и экспертного анализа. Предложены меры, способствующие эффективному контролю за реализацией финансовой стратегии в телекоммуникационных предприятиях в условиях нестабильности экономики. Сделан вывод о том, что последовательное введение в действие телекоммуникационных компаний контроллинговых систем позволяет проводить мониторинг их внутренней среды и находить наиболее эффективные пути достижения целей, поставленных компанией.

Ключевые слова: финансовая стратегия, контроль, оценка, финансовый контроллинг, эффективность стратегии

Charaeva M.V.

USE CONTROLLING AT REALIZATION OF FINANCIAL STRATEGY OF THE TELECOMMUNICATION ENTERPRISE

In article it is noted that in connection with continuous change of macroeconomic conditions and their influence on functioning of the Russian enterprises, the problem of realization of financial strategy in the largest telecommunication companies is actualized. Therefore there was a need of theoretical justification of use of financial controlling for achievement of strategic objectives, despite negative impact of external factors. The proposals of the Russian and foreign economists concerning creation of financial controlling at the enterprise were for this purpose studied is defined that realization of financial controlling concentrates on identifications of the most difficult stages of implementation of strategy and methodology of the control, including basic indicators and standards, the main criteria of a choice and assessment of efficiency of financial strategy are analysed, the model of determination of efficiency of development and realization of financial strategy is characterized, is revealed that for calculation of efficiency of financial strategy it is expedient to use profitable approach with

elements expensive and is proved, proceeding from data of JSC «Rostelecom» that introduction the controlling of systems gives the chance to heads of different level to carry out the objective analysis of the created situation and to undertake operational measures that allows to reach strategic indicators as a result. In research such methods of knowledge as induction and deduction, scientific abstraction, logical and system approaches, methods of scientific synthesis, the statistical and expert analysis were applied. The measures promoting effective control behind realization of financial strategy in the telecommunication enterprises in the conditions of instability of economy are offered. The conclusion that consecutive introduction of the telecommunication companies the controlling of systems allows to carry out monitoring of their internal environment is drawn and to find the most effective ways of achievement of the objectives, put by the company.

Keywords: financial strategy, control, assessment, financial controlling, efficiency of strategy

В современных экономических условиях приоритет в реализации функций стратегического финансового менеджмента принадлежит контролю за осуществлением разработанной финансовой стратегии.

Целесообразность формирования финансовой стратегии не вызывает сомнений, поскольку руководству предприятий необходимо понимать основные стратегические цели развития и придерживаться их, чтобы функционирование организации не было хаотичным. В этом ключе проверка исполнения и обеспечения реализации стратегических решений в области финансовой деятельности реализуется через стратегический финансовый контроль.

Стратегический финансовый контроль целесообразно осуществлять на основе внедрения на предприятии комплексной управляющей системы, которая называется "финансовым контроллингом" (рис. 1).



Рисунок 1 – Финансовый контроллинг – регуляторная управляющая система

Формирование и внедрение финансового контроллинга в российских корпорациях во многом являются абсолютно новой проблемой, и поэтому, основные направления её исследования недостаточно представлены в отечественной литера-

туре. Однако зарубежные концепции контроллинга отражены в исследованиях Дайле А., Друри К., Майера Э., Манна Р., Пича Г., Шерма Э., Фольмута Х., Хана Д., Хомбурга К., Шеффера У. и др.

Из российских учёных проблемам теории и практики финансового контроллинга посвятили свои труды: Ананикина Е.А., Ветров А.А., Данилочкина С.В., Зайцев С.Н., Ивашкевич В.Б., Ивлев В.А., Карминский А.М., Лабзунов П.П., Королёва Г.А., Николаева С.А., Носов В.М., Окороков В.Р., Оленев Н.И., Попова Т.В., Примак А.Г., Соколов Ю.А., Фалько С.Г., Чиканова В.А., Юдина Л.Н. и др. Однако данные исследования сосредоточены на оперативных аспектах контроллинга, в основном, в области затрат предприятия, а использование финансового контроллинга при реализации финансовой стратегии предприятия – это новый ракурс исследования контрольной функции корпоративного менеджмента.

Реализация финансового контроллинга концентрируется на определении наиболее сложных этапов осуществления стратегии и методологии самого контроля, включая базовые показатели и нормативы [10]. Идентификация причин отклонения фактических показателей от нормативных должна быть основана на оценке сравнения текущих и нормативных значений контрольных показателей.

Исходя из результатов контроля возможна корректировка используемых методов, ресурсов, целей и инструментов реализации финансовой стратегии [6].

Построение системы финансового контроллинга в корпорации базируется на определённых принципах (рис. 2).

Таким образом, для нейтрализации проблем стратегического характера вводится система финансового контроллинга, которая способствует предотвращению финансовых проблем, обусловленных отсутствием у руководства четкой миссии функционирования корпорации, стратегических финансовых целей развития, долгосрочных финансовых планов. Следовательно, разработка и реализация финансовой стратегии, а также контроль достижения стратегических целей имеют приоритетное значение для эффективного функционирования корпорации в долгосрочной перспективе.

Оценка эффективности финансовой стратегии – это аналитический процесс, который позволяет определить, приведет ли сформированная финансовая стратегия к достижению корпорацией поставленных финансовых целей в условиях возможных изменений факторов внешней среды. Предполагается, что финансовая стратегия представляется в форме комплексной программы стратегического финансового развития корпорации. Такой ракурс исследования особенно актуален в условиях российской экономики, когда нестабильность макроэкономической среды приводит к необходимости осуществления корректировок стратегического курса.

Эффективность стратегии можно оценить посредством совокупности финансово-экономических показателей [1]. Результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений выступает целевое финансовое состояние корпорации.

Показатели эффективности финансовой стратегии должны удовлетворять следующим требованиям [2]:

- отражать условия, определяющие функционирование процесса, то есть характеристики финансовой стратегии через определённые методы должны быть связаны с целью процесса, ключевыми факторами и параметрами эффективности;
- быть количественно измеряемыми, когда имеется возможность определить единицу измерения, числовое значение, которое принимает данная характеристика сейчас; целевое значение, которое характеристика примет в будущем.

Таким образом, управление реализацией финансовой стратегии целесообразно сосредоточить на достижении основных стратегических целей его финансовой деятельности, а не на обязательном осуществлении всех задач, заложенных программой стратегического финансового развития предприятия [9]. Это связано с тем, что трансформация внешней финансовой среды может влиять на отдельные стратегические финансовые решения, которые могут заменяться новыми, более актуальными. В то же время основные стратегические цели

финансового развития предприятия должны носить стабильный характер и отражать суть возможных стратегических изменений, (измениться они могут только в

результате корректировки целей базовой корпоративной стратегии или под влиянием изменений условий внешней финансовой среды) [3].



Рисунок 2 – Принципы построения системы финансового контроллинга¹

¹ Источник: составлено автором

Эффективная реализация финансовой стратегии корпорации позволяет получить экстраэффект по сравнению с запланированным, так как появляется возможность устранить все неточности, допущенные на этапе ее разработки. И, наоборот, при плохо организованной реализации финансовой стратегии корпорация может уменьшить внутренний финансовый потенциал, создать проблемы с выполнением мероприятий, заложенных в базовую корпоративную стратегию.

Основные управленческие усилия на этапе реализации стратегии связаны с реакцией на изменения внешних финансовых факторов, внедрением инноваций, грамотным руководством персоналом и приобретают характер действий. Следовательно, в процессе реализации финансовой стратегии важным представляется достижение экономического эффекта и построение эффективной коммуникации менеджеров финансовых служб, сотрудников других функциональных подразделений, руководителей стратегических хозяйственных единиц и внешних контрагентов корпорации по финансовым взаимоотношениям. От эффективности таких взаимосвязей зависит реализация стратегических финансовых целей, оптимальное распределение финансовых ресурсов и возможность привлечения внешних источников финансирования.

Таким образом, одни и те же управленческие решения в схожих ситуациях, осуществляемые разными корпорациями на разных стадиях реализации финансовой стратегии, могут привести к противоположным результатам. Это связано с различиями в финансово-хозяйственной деятельности корпораций. Все это определяет целесообразность формирования индивидуального подхода к разработке управленческих решений, которые позволят обеспечить эффективную реализацию финансовой стратегии предприятия.

Надо проиллюстрировать теоретические выкладки возможностями их практического внедрения в ОАО «Ростелеком».

Руководством ОАО «Ростелеком», в соответствии с тенденциями развития те-

лекоммуникационной отрасли, выработана следующая стратегия – завоевание позиции ведущего предприятия, обеспечивающего население услугами связи в России. В рамках этой стратегии «Ростелеком» ставит целью обеспечение роста объема кредитного портфеля, привлеченных средств клиентов выше роста рынка и как результат повышение стоимости компании.

Система контроллинга финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Ростелеком» включает: процедуры контроля, определяемые правовыми основами Российской Федерации, решениями Общего собрания акционеров и Совета директоров, совокупность органов, осуществляющих внутренний контроль, – Ревизионную комиссию, Совет директоров (непосредственно и через Комитет по аудиту), а также отдельное структурное подразделение, уполномоченное осуществлять такой контроль.

Внутренний контроль финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Ростелеком» ориентирован на достижение таких целей, как:

- полнота и достоверность финансовой, бухгалтерской, статистической управленческой и иной отчетности;
- соблюдение правовых норм Российской Федерации, решений органов управления ОАО «Ростелеком» и внутренних документов компании;
- сохранность активов компании;
- выполнение заложенных целей;
- эффективное и экономичное использование ресурсов компании;
- выявление и анализ финансовых и операционных рисков.

Формирование системы показателей, характеризующих результаты работы корпорации, осуществляется исходя из поставленных менеджментом стратегических задач. Данные, необходимые для анализа, должны передаваться от отдельных первичных предприятий в службу контроллинга головной компании с помощью разработанной и утвержденной системы показателей. Обработка этих показателей позволит в сжатые сроки получать ясную кар-

тину ситуации. Для разработки системы показателей необходимо определить приоритетные направления получения информации, исходя из круга тех вопросов, которые хотел бы контролировать финансовый менеджер.

Среди возможного перечня управленческих задач можно выделить основные, выполнение которых должен контролировать руководитель [15, 16, 20]:

- стратегическое планирование ликвидности корпорации;
- управление инвестициями;
- управление дебиторской задолженностью;
- управление кредиторской задолженностью;
- планирование прибыли и рентабельности производства;
- планирование движения денежных средств;
- налоговая политика предприятия;

Информацию по перечисленным вопросам можно сформировать как на уровне отдельных подразделений первичных предприятий, так и на уровне пересечения компетенций разных отделов служб, то есть на уровне «характерных узлов компетенций». Например, в узле «бухгалтерия – финансовый отдел» осуществляется контроллинг налогообложения, планирование движения денежных средств, контроль за текущей ликвидностью. Узел «экономический отдел – бухгалтерия» определяет структуру затрат и прибыли по плану и факту, характер отклонений и выявляет их причины. Количество подобного рода узлов будет зависеть от применяемых на предприятиях компании структурных схем управления и разделения функциональных задач между отдельными подразделениями. Далее для каждой управленческой задачи составляется пирамида показателей. Низовые звенья данной пирамиды определяют необходимые для анализа показатели и указывают на те узлы, которые должны их генерировать. Верхние звенья указанной пирамиды представляют собой концентрированный аналитический ответ по рассматриваемому вопросу. Сформированный спектр показателей по каждому

узлу, характеризующий его специфику, должен передаваться по информационной сети в отдел контроллинга первичного предприятия, а оттуда в обработанном виде в службу контроллинга головной компании.

На основе анализа расхождений фактических и плановых показателей система контроллинга должна оценивать степень успешности достижения решаемых в компании задач, а также определить вклад каждого подразделения (предприятия) в конечный результат [17]. Это должна быть система оценок, позволяющая выявить следующие результаты:

- степень достижения конечного финансового результата, то есть соотношение (отклонение) между его плановым и фактическим значением;
- распределение этого показателя по отдельным задачам, которые формируют конечный результат работы предприятия;
- участие каждого подразделения (предприятия) в реализации общекорпоративных задач;
- определение факторов, вызвавших отклонения.

На основе полученной системы оценок выполняется анализ погрешностей при достижении поставленных задач, что позволяет избежать их в дальнейшей работе предприятия или уменьшить финансовые потери. Кроме этого, сформированные таким образом оценки могут быть использованы при материальном стимулировании работников по итогам завершения определенного проекта.

В практической работе функционирование различных структурных подразделений носит взаимовлияющий характер [12]. Ошибочность действий какого-либо одного из них может привести к осложнениям в работе других подразделений (или даже невозможности надлежащего ее исполнения). В задачу контроллинга входит верное определение участка, на котором произошел сбой, и степени его влияния на конечный результат.

Однако не всегда отсутствие положительного результата в деятельности подразделения происходит по вине соот-

ветствующих специалистов. Потери могут быть сопряжены с риском неопределенности влияния трудноконтролируемых внешних факторов (форс-мажорных обстоятельств, на которые предприятие не в состоянии среагировать в силу объективных причин). Для того чтобы учесть вышеперечисленные моменты, в систему контроллинга необходимо ввести две разновидности оценок, которые могут производиться как для отдельных подразделений, так и для предприятий, входящих в состав ОАО «Ростелеком»:

1. Оценка влияния подразделения. Определяет степень влияния конкретного подразделения на возникший разрыв между плановым и фактическим значением показателя.

2. Оценка ответственности подразделения. Определяет степень ответственности подразделения (предприятия) за совершение ошибки на определенном этапе.

Возможны ситуации, когда существует частичная вина коллектива определенного подразделения, обусловленная, например, неправильной реакцией на возникшие непредвиденные обстоятельства. В данном случае подразделение контроллинга должно определить степень допущенной ошибки.

Существует вероятность достижения предприятием более высоких показателей, чем планировалось. В этом случае система оценок должна определять подразделения (предприятия), сработавшие с большей эффективностью, и факторы, этому способствовавшие. В конечном счете, с помощью предложенной системы двух оценок общее управление получает ясную картину взаимодействия отдельных секторов предприятия на всех этапах решения поставленной задачи. Анализ факторов, повлиявших на конечный результат, позволяет сделать определенные выводы о необходимости тех или иных действий по недопущению ошибок в решении последующих управленческих задач.

Таким образом, введение в структуру управления телекоммуникационных компаний контроллинговых систем дает возможность руководителям разного уровня

проводить объективный анализ создавшейся ситуации и предпринимать соответствующие меры, стабилизирующие их деятельность в кризисной ситуации [14]:

1. При превышении бюджета затрат по отдельным видам деятельности могут быть проведены целевые мероприятия в рамках политики «контруправления», то есть контроллинга системы бюджетирования предприятия.

2. Путем сравнения фактических и плановых (бюджетных) показателей по выработке и отпуску энергии, а также показателей производительности труда можно спланировать целевые изменения в кадровой политике предприятия – контроллинга кадрового обеспечения.

3. Финансовые показатели, получаемые по различным источникам затрат, должны дать важную информацию, необходимую для расчета предварительного варианта себестоимости производства, передачи и распределения энергии на последующие периоды, – контроллинга себестоимости продукции.

4. Результаты сравнения затрат, учитываемых по различным местам их формирования в рамках участка, цеха, подразделения, первичного предприятия, могут дать важные данные для оценки эффективности производства – поэтапный контроллинга эффективности производства.

5. Результаты анализа эффективности применения различных средств расчетов, например, использования различных видов ценных бумаг в расчетах, могут вскрыть упущения, повлекшие за собой значительные финансовые потери предприятий из-за неграмотности или преднамеренных действий отдельных работников, – контроллинга расчетов с контрагентами.

Аналогичные подходы можно применить и при реализации технической политики на предприятии и осуществлении производственной деятельности. К этим направлениям относятся:

– анализ фактических затрат на ремонт, выявляющий в отдельных случаях завышение стоимости выполняемых подрядными организациями работ. Такого рода анализ может служить основанием для

принятия решений по объявлению тендеров для выбора подрядчика, – контроллинг организации взаимоотношений с контрагентами;

– анализ трудозатрат, приходящихся на единицу выработки или отпуска энергии. Он выявляет возможные недостатки в организации и стимулировании труда эксплуатационного и ремонтного персонала, т.е. указывает на неиспользуемые возможности повышения производительности труда за счет улучшения его организации, а также на наличие излишнего персонала, – контроллинг организации и стимулирования труда.

Таким образом, в сферу деятельности подразделений, осуществляющих контроллинг, входят: оперативное планирование деятельности отдельных предприятий и компании в целом, периодическое сопоставление плановых и фактических показателей и составление корпоративных отчетов. В случае отклонений фактических показателей от плановых службы контроллинга должны найти совместно с соответствующими подразделениями наиболее эффективные пути достижения поставленных целей. Кроме этого, всеобъемлющий контроллинг должен осуществлять проверку принимаемых оперативных и текущих планов на соответствие общей стратегии функционирования и развития ОАО «Ростелеком».

На практике для осуществления контроля за реализацией финансовой стратегии Общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия (рис. 3).

Порядок деятельности Ревизионной комиссии ОАО «Ростелеком» определяет-

ся внутренними документами компании, утверждаемыми Общим собранием ее акционеров.

Проверка финансово-хозяйственной деятельности компании может осуществляться в любое время по инициативе Ревизионной комиссии, решению Общего собрания акционеров, Совета директоров ОАО или по требованию акционеров, владеющих в совокупности не менее чем 10 % голосующих акций компании.

Полное и последовательное введение в действие контроллинговых систем позволяет проводить мониторинг внутренней среды ОАО «Ростелеком» и находить наиболее эффективные пути достижения целей, поставленных компанией (рис. 4).

Итак, практика внедрения финансового контроллинга в ОАО «Ростелеком» позволяет сделать вывод, что контроллинг является логически завершающим звеном, выполняющим функции обратной связи в системе реализации финансовой стратегии. Результаты финансового контроллинга позволяют своевременно выявлять отклонения от заявленных в финансовой стратегии стратегических показателей и являются основой стратегического планирования компании, бизнес-планирования отдельных проектов развития и направлений функционирования, а также бюджетирования производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому в современных экономических условиях особенно важно использовать возможности финансового контроллинга в процессе реализации финансовой стратегии предприятия.



Рисунок 3 – Направления деятельности Ревизионной комиссии ОАО «Ростелеком»

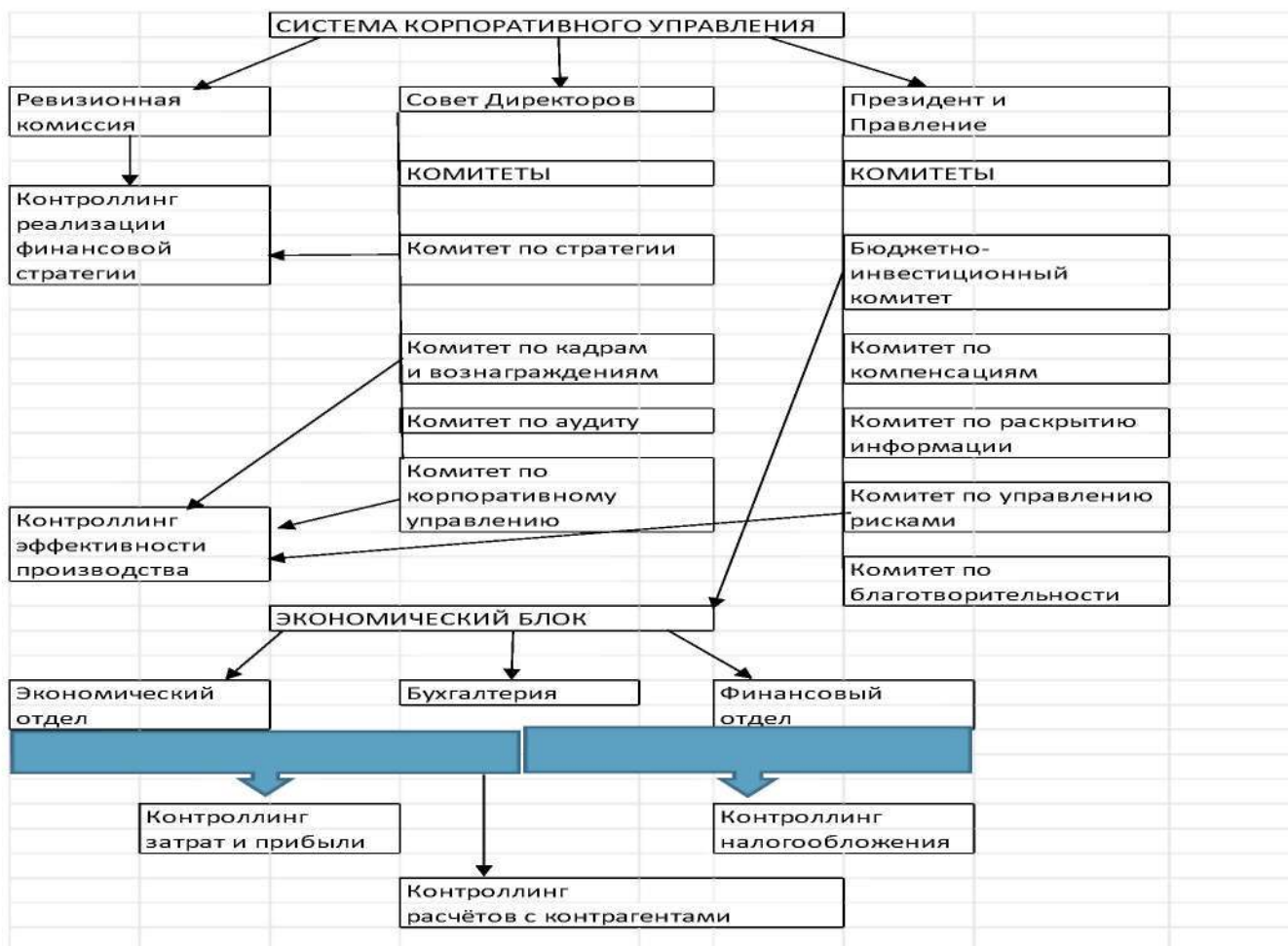


Рисунок 4 – Внедрение контроллинга в систему корпоративного управления ОАО «Ростелеком»

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексеева И.В. Аудит эффективности финансовой стратегии коммерческой организации // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №3. – С. 227-239

2. Бараненко С.П., Михель В.С. Экономическая сущность и содержание финансовой стратегии корпораций. Путеводитель предпринимателя. Коллектив авторов. – М.: «Российская академия предпринимательства», 2013.

3. Бурмистрова О. Взаимосвязь финансовой стратегии с общей стратегией развития компании // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №8. – с. 67-73

4. Воробьев А.В. Разработка составляющих имитационной модели финансовой стратегии предприятия // Финансы и кредит. – 2012. – №27. – С. 13-18

5. Воробьев А.В., Олюнин В.И. Разработка финансовой стратегии предприятия // http://www.rusnauka.com/26_WP_2013/Economics/10_144777.doc.htm

6. Едророва В.Н. Генезис зарубежных концепций стратегического финансового планирования // Финансы и кредит. – 2011. – №18. – С. 2-8

7. Журова Л.И. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия // Финансы и кредит. – 2011. – №6. – С. 36-45

8. Неудачин В.В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование. – М.: ИД «Дело» РАНХиГС, 2012.

9. Пряничников С.Б. Характеристика особенностей реализации стратегии устойчивого развития предприятий регионального промышленного комплекса // Управление экономическими системами. – 2012. – №5.

10. Розанов Р.В. Контроллинг как конкурентное преимущество // Современная конкуренция. – 2007. – №6.

11. Симонянц А. Финансовая стратегия как инструмент обеспечения развития предприятия в современных экономических условиях // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012. – №4, ч.2. – С.447-450

12. Станиславчик Е. Стратегия быстрорастущих компаний: финансовые инструменты // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №10. – С. 31-39

13. Степаненко А.В. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 4. – С. 95-97

14. Фёдорова Т.А. Формирование стратегической стоимости предприятия // Финансы и кредит. – 2008. – №10. – С. 64-69.

15. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2007.

16. Хорват П. Концепция контроллинга: управленческий учёт. Система отчётности. Бюджетирование / Альпина Бизнес Букс. 2005.

17. Хорев А.И. Формирование стратегии предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – №16. – С. 8-11

18. Чараева М.В., Бурька Д.В. Развитие стратегического финансового контроллинга на предприятиях электроэнергетики / Монография. Под ред. М.В. Чараевой. – Ростов-на-Дону : Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2012.

19. Щесняк К.Е. Принципы формирования финансовой стратегии предприятия // Проблемы современной экономики. – 2011. – №1. – С. 46-49

20. <http://www.rostelecom.ru> – Ростелеком. Официальный сайт компании.

BIBLIOGRAPHICAL LIST

1. Alekseeva I.V. Audit of efficiency of financial strategy of the commercial organization//Audit and financial analysis. – 2012. – No. 3. – Page 227-239

2. Baranenko S.P., Michel V.S. Economy essence and content of finan-

cial strategy of corporations. Guide of the businessman. Group of authors. – М.: "The Russian academy of business", 2013.

3. Burmistrova O. Interrelation of a financial strategy with the general strategy of development of the company//Problems of the theory and practice of management. – 2011. – No. 8. – page 67-73

4. Vorobyov A.V. Development of components of imitating model of financial strategy of the enterprise//Finance and credit. – 2012. – No. 27. – Page 13-18

5. Vorobyov A.V., Olyunin V. I. Development of financial strategy of the enterprise // http://www.rusnauka.com/26_WP_2013/Economics/10_144777.doc.htm

6. Edronova V. N. Genesis of foreign concepts of strategic financial planning//Finance and credit. – 2011. – No. 18. – Page 2-8

7. Zhurova L.I. Mekhanizm of formation of financial strategy of the enterprise//Finance and credit. – 2011. – No. 6. – Page 36-45

8. V. V is unsuccessful. Realization of strategy of the company. Financial analysis and modeling. – М.: IDES "Business" of a RANEPА, 2012.

9. Pryanichnikov S. B. Characteristic of features of realization of strategy of a sustainable development of the enterprises of a regional industrial complex//Management by economic systems. – 2012. – No. 5.

10. Rosanov R. V. Controlling as competitive advantage//Modern competition. – 2007. – No. 6.

11. Simonyants A. Financial strategy as the instrument of ensuring development of the enterprise in modern economic conditions//Risk: resources, information, supply, competition. – 2012. – No. 4, ch.2. – Page 447-450

12. Stanislavchik E. Strategy of the fast-growing companies: financial instruments//Problems of the theory and practice of management. – 2011. – No. 10. – Page 31-39

13. Stepanenko A.V. Theoretical aspects of development of financial strategy of the enterprise//Achievements of modern natural sciences. – 2010. – No. 4. – Page 95-97

14. Fyodorova T.A. Formation of strategic cost of the enterprise//Finance and credit. – 2008. – No. 10. – Page 64-69.

15. Khan D. Planning and control: the concept of the controlling / Lane with it. – M.: Finance and statistics, 2007.

16. Horvat P. Concept of controlling: management accounting. System of the reporting. Budgeting / Alpina Business of Axle boxes. 2005.

17. Horev A.I. Formation of strategy of the enterprise//Economic analysis: theory and practice. – 2008. – No. 16. – Page 8-11

18. Charaeva M.V., Buryka D. V. Development of strategic financial controlling at the enterprises of power industry / Under the editorship of M. V. Charayeva. – Rostov-on-Don: Publishing house of RSUE (RINH), 2012.

19. Shchesnyak K.E. Principles of formation of financial strategy of the enterprise//Problems of modern economy. – 2011. – No. 1. – Page 46-49

20. <http://www.rostelecom.ru> - Rostelecom. Official site of the company.