# Организация бюджетирования в системе управленческого учета

# тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.12, кандидат экономических наук Сидоров, Сергей Александрович

**Год:**

2005

**Автор научной работы:**

Сидоров, Сергей Александрович

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Москва

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.12

**Специальность:**

Бухгалтерский учет, статистика

**Количество cтраниц:**

219

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Сидоров, Сергей Александрович

Введение

Глава 1. Теоретические основы бюджетирования

1.1. Бюджетирование как часть управленческого учета

1.2. Назначение, задачи, функции и принципы бюджетирования

1.3. Виды бюджетов на предприятии

1.4. Стратегическое и налоговое планирование

Глава 2. Организационные и методические подходы к бюджетированию

2.1. Регламентация составления и применения бюджетов

2.2. Структура основного бюджета

2.3. Процесс бюджетирования

2.4. Организация бюджетирования

2.5. Сценарные условия бюджетирования

2.6. Управленческие аналитические классификаторы и их использование в 123 бюджетировании

Глава 3. Совершенствование практики бюджетирования, контроля и оценки исполнения бюджетов

3.1. Практические методы бюджетирования денежных потоков

3.2. Контроль (мониторинг) исполнения сводного бюджета

3.3. Формирование контрольно-оценочного бюджета

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Организация бюджетирования в системе управленческого учета"

Актуальность темы исследования. В условиях перехода от административной к рыночной экономике процесс планирования деятельности предприятия претерпел коренные изменения. Методы планирования, принятые в условиях централизованной экономики, по мнению многих экономистов, не оправдали себя, и это было признано одной из главных причин, приведших к сложной экономической ситуации. Старая система планирования также не соответствовала новымпослеприватизационным условиям. Работать же без планирования, как оказалось, не в состоянии ни одно предприятие. Таким образом, возникла необходимость разработки новой системы, отвечающей целям и задачам предприятия в условиях рыночной экономики, помогающей осуществлять эффективную управленческую деятельность.

С развитием мировой экономики планирование деятельности стало основой работы предприятий. Характерным примером этого является бизнес-план. Без него очень редкий инвестор решится вкладывать деньги в развитие или расширение бизнеса. От правильности и точности прогнозов зависят успехи и неудачи предпринимательской деятельности.

После отказа от старой системы планирования многие отечественные предприятия пытались самостоятельно разработать новую эффективную систему, но нехватка квалифицированных специалистов данного направления делала задачу невыполнимой. В данной ситуации слепо перенимать западный опыт было неразумно. В идеальном случае современное планирование должно сочетать положительный опыт предыдущей системы хозяйствования и то новое, что диктуется изменившимися условиями и позитивным зарубежным опытом.

Именно поэтому вершиной мастерства деятельности финансового менеджера является применение современных методов финансового планирования и контроля, которые в последнее время принято определять с помощью термина "бюджетирование". Бюджетное планирование является самым детализированным уровнем планирования и представляет собой процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным подразделениям или функциональным сферам организации, разработанных на основе утвержденных высшим руководством программ. Иногда этот термин трактуется более широко, как целостная система выбора тактических целей планирования на уровне предприятия в рамках принятой стратегии, разработки планов (смет затрат и доходов) будущих операций компании и контроля исполнения этих планов, то есть по сути как система внутреннего финансового управления. Таким образом, бюджетирование является немаловажным шагом в сложной проблеме планирования деятельности предприятия.

Бюджетирование является важным элементом управленческого учета. Аналитики считают, что большинству компаний необходимо внедрение процедур бюджетирования. По их мнению, две трети российских компаний, которым следует внедрять бюджетирование, этого не делают, а большинство тех, кто уже осваивают эту процедуру, находятся в самом начале пути. Российские компании сделали только первый шаг к полноценному бюджетированию, во всяком случае, в том виде, как оно осуществляется на Западе. Без знания этих методов управленческого учета и бюджетирования контролировать положение дел в компании очень трудно.

Важность и необходимость бюджетной деятельности для управления предприятием обусловили выбор темы данной работы. Кроме того, необходимо отметить и появление в этой области новых идей и подходов, которые не нашли пока еще должного отражения в имеющейся литературе по управленческому учету.

Работа выполнена согласно п.8 Положения о порядке присуждения ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 января 2002 года № 74.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в совершенствовании теоретических основ, организационных, методических подходов и практики бюджетирования, контроля и оценки исполнения бюджетов в системе управленческого учета с учетом современных особенностей предприятия.

Поставленная цель обусловливает решение следующих взаимосвязанных задач:

-анализ методов бюджетирования как части управленческого учета и контроля; -совершенствование классификации видов бюджетов и определение наиболее актуальных из них;

-рассмотрение и совершенствование вопросов регламентации бюджетирования, структуры бюджетов и процесса бюджетирования;

-определение и раскрытие новых подходов к процессу бюджетирования в части разработки сценарных условий бюджетирования и управленческих аналитических классификаторов для целей бюджетирования и контроля;

-разработка практических методов финансового планирования и контроля (мониторинга исполнения бюджетов).

Предметом исследования являются теоретические, методические и организационные основы применения методов и приемов бюджетирования в системе управленческого учета как одной из основных функций управления.

Объектом исследования явились процессы бюджетирования ряда крупных российских компаний, связанных с добычей и обработкой сырья (металлургические, нефтяная, газовая компании).

Теоретической и методологической основой исследования являются основные положения и выводы, сформулированные в трудах ведущих российских ученых по проблемам управления, бухгалтерского и управленческого учета таких как М.А. Бахрушина, О.С. Виханского, J1.T. Гиляровской, О.В, Ефимовой, В.Б. Ивашкевича, В.В. Ковалева, М.В. Мельник, О.Е. Николаевой, С.А. Николаевой, В.Д. Новодворского, В.А. Подольского, А.Д. Шеремета, Т.В. Шишковой и др. А также в работах зарубежных ученых и специалистов, таких как И. Ансофф, J1.A. Бернстайн, К. Друри, Б. Карлоф, Ф. Котлер, М.Мескон, И. Поклад, Б. Раин, А. Файоль, Д. Фостер, Ч.Т. Хонгрен, Д. Хан и др., материалы научно-практических конференций и периодической экономической печати.

Принимая положения всеобщего диалектического метода научного познания как базового, автор в работе использовал приемы и способы анализа, статистики, математики.

Научная новизна работы заключается в разработке предложений по совершенствованию системы бюджетирования, в первую очередь, крупных компаний со сложной системой взаимоотношений подразделений.

Наиболее важные положения, содержащие научную новизну, выносимые на защиту, заключаются в следующем:

-систематизированы взгляды и положения российских и зарубежных специалистов на организацию и совершенствование процесса бюджетирования; -определены условия построения эффективного бюджетного процесса; -выделены проблемные области бюджетирования в крупных холдинговых структурах;

-предложены структура и описание внутрифирменных регламентирующих документов по бюджетированию для крупных компаний;

-обоснована необходимость введения в систему бюджетов раздела «сценарные условия бюджетирования», а также налогового бюджета;

-обоснована целесообразность использования в бюджетировании специальных аналитических управленческих классификаторов;

-предложен новый подход к контролю и оценке выполнения бюджета. Практическая значимость исследования. Комплексное использование результатов проведенного исследования позволит организациям совершенствовать систему бюджетирования, повышать его эффективность и реальность для целей контроля и оценки деятельности подразделений, руководства и менеджеров. Разработанные в диссертации выводы, предложения и рекомендации могут представлять интерес для руководителей и специалистов производственных организация любой отрасли.

Разработанные организационно-методические подходы к совершенствованию процесса бюджетирования, повышению обоснованности бюджетов и их целевого использования для разных целей нашли применение на практике.

Апробация результатов исследования. Результаты диссертационной работы внедрены в практику финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Медицинский центр «Практик» и ОАО «НОВАТЭК».

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в четырех работах общим объемом 4,3 п.л.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений, общим объемом 219 страниц.

## Заключение диссертации по теме "Бухгалтерский учет, статистика", Сидоров, Сергей Александрович

Заключение

1.Бюджеты являются ключевым инструментом системы управленческого контроля. Как известно, основное назначение управленческого учета состоит в:

• предоставлении необходимой информации руководству для оперативного управления предприятием и принятия долгосрочных решений;

• исчислении фактической себестоимости продукции (работ, услуг) и отклонений от установленных норм, стандартов, планов, смет;

• планировании и контроле финансовой и хозяйственной деятельности, капитальных вложений внедрения новых технологий.

Этим целям служат и бюджетные учетные системы, включающие в себя проектные и отчетные данные. Бюджетные учетные системы - это широко используемый инструмент в управлении предприятием, позволяющий аккумулировать информацию, требуемую для реализации различных управленческих функций. В настоящее время бюджетные системы развиваются под влиянием новых идей менеджмента и модифицируются в связи с его возникающими информационными потребностями.

Наиболее часто в экономической литературе бюджет определяется как план, выраженный в количественном, обычно в денежном, виде на определенный период времени, как правило, год.

2.Главный смысл бюджетирования сводится к. повышению финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата. Внедрение системы бюджетирования может позволить предприятию:

• Составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности;

• Вовремя обнаруживать наиболее узкие места в управлении предприятием, используя инструменты многовариативного анализа;

• Быстро подсчитать экономические последствия при возможных отклонениях от намеченного плана при помощи финансовых моделей и принять эффективное управленческое решение;

• Скоординировать работу структурных подразделений и служб на достижение поставленной цели;

• Повысить управляемость компании за счет оперативного отслеживания отклонений факта от плана и своевременного принятия решений.

3.Процесс стратегического планирования включает ряд последовательных этапов:

Анализ среды:

• Анализ макросреды

• Анализ непосредственно окружения

• Анализ внутренней среды -Определение миссии и целей -Выбор стратегии -Выполнение стратегии -Оценка и контроль выполнения

4.Налоговое планирование осуществляется в рамках процесса бюджетного (финансового) планирования. Наряду с форматами бюджетов предприятия Группы посылают в Корпоративный центр форматы, в которых рассчитываются налоги на основании сформированных на следующий месяц бюджетов. Таким образом, налоговое планирование осуществляется за два месяца до месяца непосредственной уплаты налогов.

Программа налоговой оптимизации утверждается совместно с бюджетами руководством.

Программа налоговой оптимизации доводится до предприятий и является обязательной к исполнению. Команды по проведению схем налоговой оптимизации исходят от Корпоративного центра, поэтому результаты этих схем должны быть исключены из оценки деятельности персонала предприятий.

5. Как любая процедура, бюджетирование должно осуществляться по заранее определенным правилам. .Поэтому для обеспечения эффективной работы по бюджетированию деятельности важно, чтобы были установлены соответствующие административные процедуры разработки и принятия бюджета, которые должны обеспечить менеджерам помощь в его подготовке. Должны быть проработаны вопросы взаимосвязи бюджетов и идентифицированы признаки, по которым они будут осуществляться. Должна быть сформирована совокупность центров ответственности и определен механизм распределения ответственности. Так или иначе, но на практике вышеперечисленные моменты нужно четко сформулировать, а процедуры приспособить к требованиям и особенностям конкретного предприятия. Ибо несмотря на рутинность и однотипность действий по составлению и анализу бюджета каждое конкретное предприятие имеет ярко выраженную специфику, обусловленную сферой его деятельности, особенностями производственной деятельности и ее учета и многими другими факторами. Поэтому процесс бюджетирования индивидуален для каждого предприятия, а бюджетная система уникальна.

По мнению большинства специалистов в области постановки бюджетных систем, множество ошибок компании допускают при регламентации процесса бюджетирования и разработке финансовой модели, на основе которой строятся бюджеты.

Зачастую регламенты бюджетирования и описание финансовой модели просто отсутствуют.

Для обеспечения нормального процесса бюджетирования в компании должны быть разработаны методические рекомендации по формированию, контролю и анализу исполнения бюджета.

6. Система бюджетного планирования Холдинга может быть эффективной только при выполнении следующих условий:

1. Единая методология учета и планирования -Единая учетная и бюджетная политика -Унифицированная система бюджетных показателей

2. Единая структура объектов учета -Унифицированный план счетов

-Единая структура бюджетных центров и аналитических показателей

3. Единая система регламентов

-Унифицированная система процедур бюджетирования

-Единые временные регламенты

-Единая инфраструктура бюджетного процесса

4. Единая система бюджетной отчетности

-Единый пакет отчетов по процессу бюджетирования.

7. Формирование годового бюджета осуществляется в несколько этапов. Этап 1. Разработка и утверждение дивизиональных бюджетных ориентиров. Этап 2. Формирование и утверждение Бюджетов Прибыли компаний, входящих в Холдинг, на основе бюджетных ориентиров.

Этап 3. Формирование консолидированного Бюджета прибыли по дивизионам и Холдингу в целом. Формирование и утверждение дивизиональных и Общехолдингового Инвестиционного плана. Осуществление Налогового планирования.

8. С нашей точки зрения, базой для расчета всех основных параметров основного бюджета должны являться не только маркетинговые исследования и бюджет продаж, как это утверждается в большинстве опубликованных в экономической литературе монографий, учебников и учебных пособий, но и сценарные условия бюджетирования - основные предпосылки и параметры для бюджетирования.

9. Одной из существенных проблем бюджетирования на практике с нашей точки зрения является проблема установления бюджетов для целей внутрифирменного управления. Это подразумевает сопоставление плановых и отчетных показателей. Однако при этом возникает ряд сложностей:

-система бухгалтерского учета готовит в основном информацию для финансовой (бухгалтерской) отчетности, которую зачастую трудно сопоставить с системой управленческих бюджетов.

-Управленческий учет на предприятиях зачастую также несопоставим с управленческим бюджетированием и следовательно с управленческим контролем ввиду разных классификационных подходов.

Отсюда возникает необходимость создания единых управленческих аналитических классификаторов, используемых как для бюджетирования, так и для сбора фактической информации.

10. Среди особенностей модели финансового планирования необходимо выделить следующее:

• Реализация продукции разбита по продукто-направлениям, количество которых ограничено лишь возможностями компьютера. Тем самым, при необходимости, можно использовать любой уровень детализации: от самого общего (одно продукто-направление) до самого подробного (вплоть до указания контрактов по реализации).

• Учет специфики российского налогового законотворчества, заключающейся в частой смене налогов и ставок по ним. Модель дает возможность устанавливать параметры расчета налогов (ставка, налогооблагаемая база и само наличие налога) ежемесячно.

• Учет выручки от реализации ведется на момент поступления платежей за отгруженную продукцию.

• Для расчета выручки от реализации и платежей за приобретенные товары, работы и услуги используется многоуровневая система задержек платежей.

• Унификация конечных форм финансового плана, а именно плана прибылей и убытков, плана движения денежных средств и баланса. Это позволяет в перспективе легко интегрировать финансовые планы дочерних обществ в единый финансовый план.

11. Система контроля обратной связи в бюджетировании включает в себя наблюдение за достигнутыми и планируемыми результатами и принятие в случае необходимости действий по устранению отклонений.

Задачи анализа отклонений состоит в определении следующих величин:

• валовые бюджетные отклонения по суммарным показателям прибыли, дохода и расходов;

• отклонения по цене и объему, в которых учитываются отклонения на уровне цены единицы продукции или ресурса и объема использования или продаж;

• отклонения по эффективности и активности, которые позволяют разделить отклонение по объему на часть, определяемую изменением уровня активности, и часть, которую можно отнести к эффективности использования ресурсов;

• отклонения в потреблении материалов по их номенклатуре и выходу продукции, v которые контролируют использование комбинированных ресурсов, введенных в производство, по их долевому составу и выходу продукции;

• отклонения постоянных периодических расходов, которые обычно рассчитываются многими фирмами;

• отклонения продаж, которые отражают влияние кривой спроса на плановые показатели уровней выпуска и цен.

Отклонения всех типов можно разделить на две группы: контролируемые и неконтролируемые. Контролируемыми считаются отклонения, которые находятся под непосредственным вниманием и контролем руководства, например:

• использование ресурсов;

• уровень производственной активности;

• затраты на рабочую силу и определенные накладные расходы. Другие затраты находятся вне непосредственного контроля:

• цены поставщиков (зависящие от рынка);

• конечная рыночная цена продукта (также подверженная влиянию рынка) и др.

12. При формировании системы контроля исполнения бюджетов в компании, как показывает практика, принимаются меры к корректировке бюджетов. В теории управленческого учета прочно утвердилось понятие «гибкий бюджет» - как бюджет, скорректированный на фактический выпуск. Такая корректировка действительно необходима и обоснована в экономической литературе. Существует даже формула гибкого бюджета.

Однако, с нашей точки зрения, как показывает опыт контроля исполнения бюджетов в крупных компаниях, только такой корректировки явно недостаточно. Мы считаем, что для целей контроля и оценки деятельности подразделений (центров ответственности) и компании в целом следует формировать контрольно-оценочный бюджет.

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Сидоров, Сергей Александрович, 2005 год

1. Гражданский кодекс РФ. М.: Гном-Пресс, 1997.

2. Налог на прибыль организаций. Глава 25 Налогового кодекса Российской Федерации. Федеральный закон от 6.07.2001. № 19540-3. М.: «Проспект», 2001.

3. Налоговый кодекс Российской федерации. Части первая и вторая (с изменениями и дополнениями). Официальный текст М.: ИКФ Омега-Jl, 2002.

4. О типовых формах квартальной бухгалтерской отчетности организаций и указаниях по их заполнению в 1996 г. Утверждено приказом Минфина РФ от 27 марта 1996 г. № 31, Бухгалтерский учет. 1996. № 5.

5. О формах бухгалтерской отчетности организаций. Приказ Минфина РФ от 13 января 2000 г. № 4н, Финансовая газета. 2000. № 8.

6. План счетов бухгалтерского учета и инструкция по его применению. М.: Информационное агентство ИПБ БИНФА, 2001.

7. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (в ред. приказов Минфина РФ от 30.12.1999. № 107н, от 24.03.2000. №31н).

8. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99). Утверждено приказом Минфина РФ 6 июля 1999 г. № 43н 11 Финансовая газета. 1999. № 34.

9. Положение по бухгалтерскому учету «Информация по сегментам» (ПБУ 12/2000). Утверждено приказом Минфина РФ от 27 января 2000- г. № 11н, Финансовая газета. 2000. № 13.

10. Положение по ведению бухгалтерского учета и отчетности в РФ (утверждено приказом Минфина РФ № 34н от 29.07.98г.).

11. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» № 129-ФЗ от 21.11.96г. (с изменениями и дополнениями от 23.07.98г.).

12. Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете», Финансовая газета. 1996. № 49.

13. Аксененко А.Ф., Бобижонов М.С., Паримбаев ЖЖ. Управленческий учет на промышленных предприятиях в условиях формирования рыночных отношений. М.: ООО «Нонпарель», 1994.

14. Бакаев А.С. Годовая бухгалтерская отчетность организации: подходы и комментарии к составлению. М.: Бухгалтерский учет, 1997. (Библиотека журнала «Бухгалтерский учет»).

15. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика, пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2002. - 952 с.

16. Бакаев А.С., Шнейдман Л 3. Учетная политика предприятия. М.: Бухгалтерский учет, 1995. (Библиотека журнала «Бухгалтерский учет»).

17. Безруких П.С. Состав и учет издержек производства и обращения. М.: ФБК «Контакт», 1996.

18. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. - 640 с.

19. Белолипецкий В. «Финансы фирмы», ИНФРА-М Москва 1998.

20. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация/ Пер. с англ./ Науч. ред. перевода Я.В. Соколов. М.: Финансы и статистика, 1996. - 624с.

21. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов ( Пер. с англ. под ред. Л.П. Белых. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 631 с.

22. Бойет Д.Г., Бойет Д.Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. Пер. с англ. 2-е изд. ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.

23. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование СПб.: Питер, 2003. - 368 с.

24. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 1997. - 1120 с.

25. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс: Пер. с англ. В 2 т. С-Пб, 1997. Т. 1-2.

26. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М., «Инфра-М», 2000г.

27. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. Пер. с англ./ Гл. ред. серии Я.В. Соколов. -М.: Финансы и статистика, 1997. — 800с.

28. Бахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. пособие I ВЗФЭИ. М.: Финстат-информ, 1999. - 359с.

29. Бахрушина М.А. Управленческий учет. Учебник для ВУЗов М.: Высшая школа, 2002. - 528 с.

30. Бахрушина М.А. Внутрипроизводственный учет и отчетность. М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2000.

31. Вил Р.В., Палий В.Ф. Управленческий учет. М.: ИНФРА-М, 1997.

32. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент. Учебник.-З-е изд. М., 1999.

33. Гаррисон Д.Ч. Стандарт-кост. Система нормативного учета себестоимости. JI.: Союзоргучет, 1933.

34. Гибкое развитие предприятия. Эффективность и бюджетирование — М.: Дело, 2002.-376 с.

35. Головина Т.А., Попова Л.В., Исакова Р.Е. Контроллинг: Учебное пособие. М.: Дело и сервис, 2003. - 192 с.

36. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Финпресс, 1999 - 656 с.

37. Гринол Э. Финансы и финансовое планирование для руководителей среднего звена/ Пер. с англ. -М.: Издательство «Финпресс», 1998. 96с.

38. Дауни Т. Стандарт-кост в системном учете. М.- Л.: Стандартизация и рационализация, 1934.

39. Джой К. Шим, Джойл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования. Пер. с англ. СПб.: Пергамент, 1998. - 496с.

40. Джонс Э. Деловые финансы/ Пер с англ. М.: ЗАО «ОЛИМП-Бизнес», 1998.

41. Дронченко О. «Принципы эффективного бюджетирования», журнал «Финансовый директор», № 5 (ноябрь) 2002.

42. Дронченко О. «Финансовая структура: первый шаг к бюджетированию», «Финансовый директор», 6 (декабрь) 2002.

43. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений-М.: Юнити-Дана, 2003.

44. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ.; Учебник. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 1071 с.

45. Ефимова О.В. Финансовый анализ. М.: Бухгалтерский учет, 2002.48.3лобина JI.B., Рыжов О.В. «Готовим упрощенный бюджет компании», журнал

46. Главбух», № 3, декабрь 2003.49.3усманович К. Основы теории бюджетирования, www.gaap.ru Библиотека управленческого учета.

47. Иванова Н.Г., Галузинский П.А. Нормативный метод учета затрат на обувных предприятиях. М.: Легпромбытиздат, 1988.

48. Ивашкевич В.Б. Управленческий учет: Сборник задач и примеров. М.: Финансы и статистика, 2001.

49. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет-М.: Юристь, 2003.

50. Калькуляция себестоимости продукции в промышленности: Учеб. Пособие. Под ред. проф. В.А. Белобородовой. М.: Финансы и статистика, 1989.

51. Кандалинцев В. Бюджетирование: с чего начать, www.gaap.ru Библиотека управленческого учета

52. Карлин Т.П., Макмин А.Р. Анализ финансовых отчетов (на основе СААР): Учебник. М.: ИНФРА-М, 1998. - 448с.

53. Карминский A.M., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. -М.: Финансы и статистика, 1998. -256с.

54. Карпов А. 100% Практического бюджетирования. Книга 1. Бюджетирование, как инструмент управления. М.: «Результат и качество», 2003. - 392 с.

55. Карпова Т.П. Управленческий учет М.: Юнити, 2002. - 290 с.

56. Ковалев В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 512с.

57. Ковалев В.В. финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 1995.

58. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебн. Пособие/ Пер с франц. под ред. Я.В. Соколова. -М: Финансы, ЮНИТИ, 1997. 576с.

59. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учеб. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. -М.: ИНФРА-М, 2003. - 640с.

60. Корчагина Л.М. Управленческие аспекты бухгалтерского учета на предприятии/ Бухгалтерский учет. 1996. № 7.

61. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление. 2-е изд./ Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2000. - 576с.

62. Кукунина И.Г. Управленческий учет М.: Финансы и статистика, 2004.-400 с.

63. Кутер М.И. Теория и принципы бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2000.

64. Линдере М., Фирон X. Управление снабжением и запасами. Логистика/Пер. с англ. СПб.: 000 «Издательство Полигон», 1999 - 768 с.

65. Лобанова Е.Н., Лимитовский М.А. Управление финансами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 14. -М.: «ИНФРА- М», 1999.-280 с.

66. Логистика: Учебник. Под ред. Б.А.Аникина: 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА- М, 2001.-352 с.

67. Малое предпринимательство: управление и организация. М.: Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 1997. -376с.

68. Материалы программы ТАСИС «По развитию бухгалтерского учета и аудита в Российской Федерации». М.: Высшая школа международного бизнеса -Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, 1996.

69. Матвеев А.А., Суйц В.П. Консолидированная отчетность. Методика и практика. Москва. ИД ФБК-ПРЕСС. 2001.

70. Международные стандарты финансовой отчетности 1998: издание на русском языке М.: Аскери АССА, 1998 - 904с.

71. Мизикавский Е.А. Нормативная база в управленческом учете/Бухгалтерский учет. 1996. №5.

72. Мишин Ю.А. Управленческий учет: управление затратами и результатами производственной деятельности М.: Дело и сервис, 2002. - 176 с.

73. Нестеров В., Важнов А. Управленческий учет как основа для принятия эффективных решений/ Экономика и жизнь. 1997. № 31.

74. Нидлз Б. Принципы бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 1994.

75. Николаева О.Е., Шишкова ТВ. Управленческий учет. М.: УРСС, 1997.

76. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг». М.: Финансы и статистика, 1993.

77. Николаева С.А. Принципы формирования и калькулирования себестоимости. М.: Аналитика-Пресс, 1977.

78. Николаева С.А. Управленческий учет: Проблемы адаптации к российской теории и практике / Бухгалтерский учет. 1996. № 12; 1997. № 1.

79. Николаева С.А. Учет: какой и для каких целей. Экономика и жизнь. 1996. № 42 -44.

80. Николаева С.А. Учетная политика предприятия. М.: ИНФРА-М, 1995.

81. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Управленческий учет. М.: Эдиториал УРСС, 2001.-336 с.

82. Николаева О.Е., О.В. Алексеева «Стратегический управленческий учет», М., -2003 г.

83. Николаева О.Е. «Толковый англо-русский словарь основных терминов управленческого и бухгалтерского учета». М., 2002 г.

84. Новодворский В.Д., Пономарева JI.B. Бухгалтерская отчетность организации. -М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2002. 286 с.

85. Новодворский В.Д. Бухгалтерский учет производственных ресурсов: Вопросы теории и практики. М.: Финансы и статистика, 1989.

86. Общий аудит. Законодательная и нормативная база, практика, рекомендации и методика осуществления. Коллектив авторов М.: Международная школа управления «Интенсив» РАГС, Издательство «ДИС», 1997. - 544с.

87. Павлова JI.H. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. -639с.

88. Палий В.Ф. Комментарии к новому плану счетов бухгалтерского учета. М.: ЛИНФ, 1992.

89. Палий В.Ф. Основы калькулирования. М.: Финансы и статистика, 1987.

90. Паукок М., Тейлор А. «Финансовое планирование и контроль». Москва, ИНФРА-М, 1996.

91. Правдина М. С планом по жизни. Журнал «Секрет фирмы». 16-29 дек.2002 г.

92. Принципы разработки структуры основного бюджета компании и отдельных его составляющих (финансовых и операционных бюджетов). Материалы семинара компании АКМР.

93. Пучкова С.И. Бухгалтерская (финансовая) отчетность. Учебное пособие. ИД ФБК- ПРЕСС. Москва. 2002.

94. Райан Б., Андерсон X., Колдуэлл Д. Стратегический учет для руководителя. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.

95. Ришар Ж. Бухгалтерский учет: теория и практика. М.: Финансы и статистика, 2000.

96. Руководство по технике эффективного менеджмента. М: Carana Corporation, 1998.

97. Самочкин В.Н., Калюкин А.А., Тимофеева О.А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием. «Менеджмент в России и за рубежом» № 21 2000.

98. Семь нот менеджмента. Издание третье, дополненное. - М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.-424 с.

99. Сидоров С.А. Контроль (мониторинг) исполнения сводного бюджета. М., 2004.

100. Сидоров С.А. Организационные и методические подходы к бюджетированию. М., 2004.

101. Сидоров С.А. Сравнительный финансовый анализ в управленческом учете./ Вестминстерский университет (Westminster University Press) М., 2003. Кейз стади по управленческому учету (Management Accounting Case Study).

102. Сидоров С.А. Управленческие аналитические классификаторы и их использование в бюджетировании. М., 2004.

103. Соколов Я.В. Основы теорий бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2000.

104. Староверова JI. Что планировать в бизнесе? Журнал "Русский фокус". 0кт.2002.

105. Ткач В.И., Ткач М.В. Управленческий учет: международный опыт. М.: Финансы и статистика, 1994.

106. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. Изд. М.: ИНФРА-М, 2000-412с.

107. Уорд К. Стратегический управленческий учет М.: Олимп-бизнес, 2002. -448 с.

108. Управление акционерным обществом в России / Ю.А. Львов, В.М. Русинов, А.Д. Саулин, О.А. Страхова. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.

109. Управленческий учет/Под ред. В. Палия, Р. Вандер Вила. М.: ИНФРА- М, 1997.-480с.

110. Управленческий учет: Учебное пособие/Под редакцией А.Д. Шеремета. -М.-.ФБК- ПРЕСС, 1999.-512 с.

111. Управленческий учет: Учеб. пособие/Под ред. А.Д. Шеремета. М.:ФБК ПРЕСС, 2002.

112. Финансовый менеджмент. Компьютерный практикум: Учеб. Пособие/Под ред. В.В. Ковалева, В.А. Ирикова. М.: Финансы и статистика, 1998. - 256с.

113. Фридман П. Аудит, контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции / Пер. с англ. М.: Аудит, 1994.

114. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер с англ. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997.

115. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга/Пер. с нем. Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. - 800с.

116. Хонгрен Ч.Т., Форстер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. М.: Финансы и статистика, 1995.

117. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования -М.: Финансы и статистика, 2002. 400 с.

118. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами./Пер. с англ. СПб.: ЗАО «Бизнес микро», 1999.- 288с.

119. Шевченко И.Г. Управленческий учет М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.-112 с.

120. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. М.: ИНФРА-М, 1998.- 843с.

121. Шим Дж. К., Сигел Джоэл Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат. М.: Филинъ, 1996.

122. Щиборщ К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия. «Аудит и финансовый анализ», № 4, 2001.

123. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России М.: Дело и сервис, 2004. - 592 с.

124. Экклз Роберт Дж., Герц Роберт X. и др. Революция в корпоративной отчетности: как разговаривают с рынком капитала на языке стоимости, а не прибыли. М., Олимп-Бизнес, 2002

125. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1972.

126. Яругова А. Управленческий учет. Опыт экономически развитых стран/Пер. с польск. С.Н. Рогозиной, Г.И. Лебедевой. М.: Финансы и статистика, 1991.

127. Andersen A. Budgeting for data processing.

128. Ansoff I. Corporate Strategy. New York, McGraw Hill, 1965.

129. Black H.A. Accounting in Business Decision. Prentice Hall, 1967

130. Davis-Stamp S., Minkin J., Thomopolous J., Stems M., Howell R. Decision support systems.

131. Hax A.C. The Strategy concept and process. Prentice Hall, Inc., 1996.

132. Horngren Charles Т., Bhimani Alnoor, Datar Srikant M., Foster George Management and Cost Accounting. Pearson Education Limited, 2002.

133. Kotler Ph. Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 1994.

134. Leahy Tad The Top 10 Taps of Budgeting. Business Finance, №11, 2001.

135. Porter A. Toward a Dynamic Theory of Strategy Strategic Management Journal, 12 (winter 1991).